

MANAGEMENT UND MENSCHENFÜHRUNG.
SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktor-Würde
des Fachbereichs Theologie
der Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von
Rüdiger Kretschmann
Nürnberg

1977

MANAGEMENT UND MENSCHENFÜHRUNG.

SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der Doktor-Würde

des Fachbereichs Theologie

der Friedrich Alexander

Universität Erlangen-Nürnberg

Vorgelegt von
Rüdiger Kretschmann

Gutshofstr. 50b
8500 Nürnberg



Referent:

Prof. Dr. Hans Schulze,
Institut für Systematische Theologie des
Fachbereichs Evangelische Theologie,
Sektion Sozialethik,
Friedrich Alexander Universität Erlangen-
Nürnberg

Promotion zum Dr.theol. am 8.März 1977

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Vorwort	1
<u>Kap. 1 - Problemstellung, Methodik und Aufbau der Arbeit</u>	5
1.1. Problemstellung der Arbeit und Definitionen	5
1.2. Veränderung als Herausforderung für die Sozialethik	8
1.3. Die "mittleren Axiome" Personalität, Relationalität und Funktionalität	10
1.4. Methodik und <u>Aufbau der Arbeit</u>	12

TEIL I

DAS FÜHRUNGSPROBLEM IN SOZIALGESCHICHTLICHER PERSPEKTIVE

Kap. 2 - Die industrielle Revolution und die Folgen für <u>den gesellschaftlichen Arbeitsprozeß</u>	17
2.1. Technik als Kennzeichen des industriellen Zeitalters	19
2.2. Das im Unternehmen vorherrschende Prinzip der Rationalisierung	20
2.3. Die sozialen Folgen des technisierten Arbeitsprozesses	21
2.4. Konsequenzen für die Führungsfrage	24
<u>Kap. 3 - Industrielle Führungsformen im Wandel</u>	28
3.1. Die frühen industriellen Führungsformen	28
3.1.1. Der patriarchalische Führungsstil	29
3.1.2. Der quasi-militärische Führungsstil	31
3.1.3. Der liberal-feudale Führungsstil	32
3.2. Die Bürokratisierung der Führung und ihre Folgen für die Betriebsstruktur	33
3.3. Die betriebliche Sozialpolitik der Unternehmerseite	36
3.4. Das Management als Träger der Führungsaufgaben im Betrieb	39
3.4.1. Die neue Führungsschicht	39
3.4.2. Auswirkungen auf das Machtgefüge im Betrieb	41
3.4.3. Die Interessenlage der leitenden Angestellten (in Großunternehmen)	43

3.5. Die Führungsfrage im sozialgeschichtlichen Horizont	45
E x k u r s : Phasen der Betriebsstile nach OTTO NEULOH	48
3.6. Verlängerung zur soziaethischen Fragestellung	53

TEIL II

<u>ANALYSE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSMODELLE AUS DEM BEREICH DER WIRTSCHAFT</u>	58
--	----

Kap. 4 - Die Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) von FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 - 1915)	59
4.1. Das TAYLOR-System als erster wissenschaftlicher Versuch einer Führungslehre für den Industriebetrieb	59
4.2. Die Durchführung des "Scientific Management" von TAYLOR	61
4.2.1. Die Anfänge	61
4.2.2. Die Vornahme von Zeitstudien	63
4.2.3. Das neue Lohnsystem	65
4.2.4. Die Verbesserung der Arbeitsverfahren	66
4.2.5. Die Einrichtung eines Arbeitsbüros	66
4.2.6. Veränderungen durch das TAYLOR-System	67
4.3. Das Wertsystem der Führungskonzeption TAYLORS	69
4.3.1. Der Kontext: Der Kampf zwischen Unternehmern und Gewerkschaft	69
4.3.2. Das individualistische Prinzip TAYLORS als Kennzeichen einer unternehmerorientierten Position	70
4.3.3. Harmonie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Ziel der Wissenschaftlichen Betriebsführung	71
4.4. Eine Analyse der Faktoren von Führung im TAYLOR-System	74
4.4.1. Das Verhältnis von Unternehmensführung und gesellschaftlichen Wertsetzungen	74
4.4.2. Mensch und Technik bei TAYLOR	75
4.4.3. Der Führungsstil bei TAYLOR	77
4.4.4. Mensch und Organisation: Das Menschenbild bei TAYLOR	79
4.5. Die Bewegung der Wissenschaftlichen Betriebsführung	81
4.5.1. Die Ausweitung des Ansatzes in den USA	81

4.5.2. Die Bewegung der Wissenschaftlichen Betriebsführung außerhalb der Vereinigten Staaten (in Deutschland und Rußland)	83
4.6. Kritik des TAYLORismus	86
4.6.1. Kritik des TAYLOR-Systems auf Grund empirischer Untersuchungen in den USA	87
4.6.2. Marxistische Kritik	90
4.6.3. Kritik und Weiterführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung durch die Psychotechnik	91
4.6.4. Die Beurteilung des TAYLOR-Systems aus sozialetischer Perspektive	93
4.7. Zusammenfassung	98
<u>Kap. 5 - Die Human-Relations-Bewegung</u>	100
5.1. Die Situation nach TAYLOR	100
5.2. Die grundlegenden Forschungsexperimente ELTON MAYOs (1880 - 1949)	102
5.2.1. Erste Untersuchungen in einem Textilwerk in Philadelphia (1923 - 1924)	102
5.2.2. Die Hawthorne-Experimente (1924 - 1927 und 1927 - 1932)	104
5.2.3. Fazit	111
5.3. Eine Analyse der Faktoren von Führung	114
5.3.1. Das Verhältnis von Gesellschaft und den Zielsetzungen der Führung im Betrieb	114
5.3.2. Die Technik als Führungsfaktor	116
5.3.3. Das neue Führungsverständnis	117
5.3.4. Organisation unter dem Vorzeichen eines neuen Menschenbildes	120
5.4. Die praktische Anwendung der neuen Methoden in den USA und in Deutschland	121
5.4.1. Die Human-Relations-Bewegung in den USA	121
5.4.2. Die Aufnahme der Human Relations in Deutschland	123
5.5. Kritik der Human Relations	124
5.5.1. Stimmen kritischer Soziologen	125
5.5.2. Die Stellungnahme der Betriebspädagogik (GERHARD P. BUNK) zu den Human Relations	127
5.5.3. Die Stellungnahme der Betriebspsychologie	128
5.5.4. Die humanistisch orientierte Kritik ERICH FROMMS	130
5.5.5. Zusammenfassende Kritik und sozialetische Stellungnahme	131
5.6. Zusammenfassung	135

<u>Kap. 6 - Kooperative Führungsmodelle</u>	137
6.1. Einführung	137
6.1.1. Umweltveränderungen als Herausforderung an den Führungsstil im Betrieb	137
6.1.2. Die geschichtlichen Ausprägungen des Begriffs Kooperation	139
6.1.3. Die Einführung eines demokratischen Führungs- modells in (west-)deutschen Betrieben	143
6.1.4. Motivationen zur Einführung und Befürwortung kooperativer Führungsmodelle und deren Klassifikation	144
6.2. Das kooperative Führungsmodell mit monistischer Zielsetzung	146
6.2.1. Das "Harzburger Modell"	147
6.3. Das kooperative Führungsmodell mit pluraler Wert- und Zielsetzung	154
6.3.1. Das "Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung" (MfF)	154
6.3.2. Christlich orientierte Entwürfe	160
6.3.2.1. "Organisation und Führung sozio- technischer Systeme" nach der Situations- theorie WOLFGANG H. STAEHLES	160
6.3.2.2. "Optimal führen" nach der Konzeption KARL HEINZ NEUMANNs	164
6.3.2.3. Mitbestimmung und Kooperation nach dem sozialethischen Ansatz ARTHUR RICHs	172
6.4. Das antagonistisch-kooperative Modell	177
6.4.1. Die "Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft" nach der Konzeption GÜNTER HILLMANNs	178
6.4.2. Eine theologische Begründung von Herrschafts- kritik nach dem Entwurf von WOLFGANG BELITZ	183
6.5. Faktoren des Führungsprozesses beim kooperativen Führungsmodell	188
6.5.1. Das Verhältnis von Unternehmen und Umwelt und sein Einfluß auf den innerbetrieblichen Führungs- stil	188

6.5.2. Mensch und Technik beim kooperativen Führungsmodell	192
6.5.3. Der Zusammenhang von Menschenbild und jeweiliger Ausprägung des kooperativen Führungsstils	194
6.5.4. Kooperativer Führungsstil und Organisation	196
6.6. Sozialethische Stellungnahme zum kooperativen Führungsmodell	198
6.7. Zusammenfassung	201
 <u>Kap. 7 - Neuralgische Punkte der Führungsmodelle</u>	204
7.0. Vorbemerkungen	204
7.1. Die Umweltfrage als Herausforderung an die gesellschaftlichen Ziele und die Zielbestimmung der Unternehmen	205
7.2. Die Legitimation des Managements	206
7.3. Das Problem einer einseitigen ökonomischen Rechtfertigung technischer Innovationen	209
7.4. Führungsmodelle als Erfolgskonzeptionen	214
7.5. Die einseitig formale Ausrichtung der Organisation	218
7.6. Zusammenfassung	220

TEIL III

<u>SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB</u>	222
 <u>Kap. 8 - Die Ermittlung sozialethischer Kriterien für die Menschenführung im Betrieb</u>	224
8.0. Methodische Vorüberlegungen	224
8.1. Die Verwendung der mittleren Axiome in den Führungsmodellen	225
8.2. Die mittleren Axiome in den kritischen Stellungnahmen zu den Führungsmodellen (aus personalistischer, humanistischer und marxistischer Sicht)	230

8.2.1. Der personalistische Wertansatz	231
8.2.2. Der humanistische Wertansatz	233
E x k u r s : FROMMs humanistischer Wert- ansatz und die daraus folgenden Anfragen an das Führungssystem des Betriebes	233
8.2.3. Der marxistische Wertansatz	239
8.3. Die Deutung der mittleren Axiome aus christlicher Sicht	244
8.3.1. Hinweise zum Begriff der mittleren Axiome	244
8.3.2. Die theologische Deutung der mittleren Axiome. Vorüberlegungen	246
8.3.3. Personalität aus christlicher Perspektive	248
8.3.3.1. Der Begriff der Personalität	248
8.3.3.2. Abgeleitete Kriterien für die Menschen- führung im Betrieb	253
8.3.4. Relationalität aus christlicher Perspektive	255
8.3.4.1. Der Begriff der Relationalität	255
8.3.4.2. Abgeleitete Kriterien für die Menschen- führung im Betrieb	259
8.3.5. Funktionalität aus christlicher Perspektive	261
8.3.5.1. Der Begriff der Funktionalität	261
8.3.5.2. Funktionalität nach Gen. 1, 26-28	264
8.3.5.3. Lebensqualität als ethische Rahmengröße für Funktionalität	269
8.4. Operationale Kriterien für die Menschenführung im Betrieb	273
<u>Kap. 9 - Sozialethischer Lösungsentwurf</u>	277
9.0. Methodische Vorbemerkungen	277
9.1. Die Regler-Funktion von Führung im System des Betriebes	277
9.2. Das systemintegrative Führungsmodell	279
9.3. Folgerungen für die einzelnen Managementfunktionen	281
9.3.1. Die Funktionen der Zielsetzung, Planung und Entscheidung	282

9.3.2. Die Funktion der Realisation (Organisation und Menschenführung) und die Voraussetzung bestimmter Kommunikationsstrukturen	283
9.3.3. Die Funktion der Kontrolle	285
9.4. Das Prinzip der Rückkopplung und Vorschläge für deren Verankerung im institutionellen Bereich	287
9.4.1. Unternehmensinterne und -externe Einrichtungen für Umweltschutz	287
9.4.2. Legitimation des Managements durch erweiterte Mitbestimmung	289
9.4.3. Der humanisierte Einsatz von Technik im Betrieb	291
9.5. Zusammenfassung	292
 Kap. 10 - Schluß: Konsequenzen für ein künftiges Management-Leitbild	 294

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Schematischer Überblick über Aufbau und Gliederung der Arbeit	16
Abb. 2	Charakteristik industrieller Arbeitsformen	22
Abb. 3	Schematische Darstellung der Sozialformen der deutschen Betriebsverfassung in systematischer Ordnung nach OTTO NEULOH	51
Abb. 4	Schema des sozial(ethisch)en Grundproblems der Menschenführung im Betrieb	53
Abb. 5	Schematischer Überblick über die Faktoren des Führungsprozesses	56
Abb. 6	Der Motivationsprozeß bei der Arbeit unter dem Vorzeichen eines alten und neuen Menschenbildes ("social man")	120
Abb. 7	Klassifikation kooperativer Führungsmodelle	146
Abb. 8	Die Zielstruktur im technisch-ökonomischen System der Unternehmung und die Zuordnung der Führungsmodelle zu den mittleren Axiomen der Personalität, Relationalität und Funktionalität	229
Abb. 9	Die Rückkopplung industrieller Vollzüge zu einem humanistischen Wertsystem bei ERICH FROMM	238
Abb. 10	Marxistische Wertprämissen und die Auswirkungen auf das Verständnis von Führung im Betrieb	243
Abb. 11	Führung als Regler-Funktion im Betriebssystem	279

Vorwort

Die Stimmen mehren sich, die sagen, daß die Zukunft der Gesellschaft und Welt nicht von der technischen Effizienz, sondern von der Ethik als fundamentaler Bedingung gesellschaftlicher Selbsterhaltung abhängt. Im Zuge weltweiter Veränderungen, aufgetauchter Grenzen des bisherigen wissenschaftlich-technisch-ökonomischen Systems und der gesellschaftlichen Wertdiskussion hat die allgemeine Verunsicherung in der Wertorientierung nicht vor dem Bereich der Führung in der Industrie haltgemacht. Es gibt eine Vielfalt von Leitbildern, Lösungsversuchen, Ideen, Theorien und Appellen. Verschiedene Werte gehen in sie ein.

Wenn in der vorliegenden Untersuchung die Frage der Menschenführung aus theologisch-sozialethischer Sicht aufgenommen ist, so geht es nicht nur darum, pragmatische Hinweise zu geben, wie etwa besser mit Menschen umgegangen oder wie Führungserfolg meßbar gemacht bzw. verbessert werden könne. Unter den ethischen Herausforderungen der Gegenwart steht primär eine andere Aufgabe im Vordergrund: die Gesamtrichtung der vorhandenen Handlungssysteme zu verantworten. Das betrifft ebenso die diesen Systemen zugrundeliegende Werte. Beides gilt es einer Analyse zu unterwerfen.

So stellen Führungsmodelle Versuche dar, Handlungsanweisungen unter ökonomischen Voraussetzungen zu erteilen. Sie haben wesentlich den sozialen Bereich in den Betrieben während der neueren Geschichte der industriellen Entwicklung bestimmt und über diesen hinausgewirkt. Indem sie sich vor allem der ökonomischen Zielsetzung verschrieben, konnte diese eine so dominierende Stellung auch in der industriellen Gesellschaft gewinnen.

Ein Grundgesetz der Kybernetik sagt, daß ein System sich nur unter Kontrolle bringen läßt von einer Position aus, die außerhalb dieses Systems gelegen ist. Das steht der Meinung entgegen, daß Wissenschaft, die dieses System bedingt, aus sich heraus ein umfassendes und ausreichendes Ethos setze.

Deshalb sind die Wissenschaften auf einen Dialog untereinander angewiesen, der es möglich macht, Verantwortung im größeren Horizont wahrzunehmen.

Wenn sich die theologische Sozialethik in diesen Dialog einbringt, dann tut sie das von bestimmten Werten aus. Der sozialetischen Methodik entsprechend erlauben diese es, zu normativen Aussagen in Bezug auf die Frage der Menschenführung im Betrieb zu gelangen. Häufig ergeben sich Überschneidungen mit ethischen Sätzen anderer Provenienz, weil Ethik stets in Korrespondenz mit bestimmten Situationen steht. Diese aber setzen, auf Grund der Bearbeitung durch entsprechende Wissenschaften und in Verbindung mit der elementarsten menschlichen Forderung nach Leben, ethische Tendenzen, Begriffe und Postulate frei. (Einen solchen Reflex auf die spezifische ethische Herausforderung der gegenwärtigen Situation bildet etwa der Wert der Lebensqualität.) Die Aufgabe der vorliegenden Untersuchung besteht darin, stringent aus dem eigenen Wertansatz - in Korrelation mit den zu erhebenden Sachverhalten und in Auseinandersetzung mit anderen Wissenschaften und kritischen Positionen sowie d e r e n jeweiligen Wertprämissen - sozialetische Kriterien zur Menschenführung im Betrieb zu ermitteln. Dies erfordert nach der Analyse von Führungsmodellen aus dem Bereich der Wirtschaft einen mehrfachen Übersetzungsprozeß: von theologisch normativen Aussagen zu Kriterien für Führung allgemein, von diesen Kriterien weiter zu operationalen Kriterien, welche die konkrete Situation ins Auge fassen; von diesen zur Formulierung sozialetischer Lösungsvorschläge, welche konkret auf die einzelnen Funktionen und die Randbedingungen von Führung eingehen.

Die Vermittlung zwischen der analytischen Erhebung und dem theologischen sowie sozialetischen Lösungsteil übernehmen drei Kategorien. Diese sollen im folgenden als "mittlere Axiome" bezeichnet werden. Sie verbinden zwei dimensionsverschiedene Bereiche begrifflich. Es handelt sich um die Begriffe der "Personalität", "Relationalität" und "Funktionalität". Sie lassen sich sowohl im Bereich der Betriebswirklichkeit bzw. der dazugehörigen Führungsmodelle wiederfinden, als auch verkörpern sie zentrale ethische Begriffe, die sich entsprechend theologisch füllen lassen. Personalität spricht die Identität des Menschen als Individuum an; Relationalität meint die Bezogenheit des Menschen auf andere Menschen, Funktionalität schließlich die Bezogenheit des Menschen auf die Mittelwelt der Organisation, Institutionen und Technik.

Die Untersuchung wird der Verwendung der genannten Kategorien in zentralen Führungslehren nachzugehen haben. Sie wird zeigen müssen, welche Bedeutung und welchen Stellenwert die Kategorien jeweils erhalten haben. Hält man sich die Gleichwertigkeit der drei Begriffe - unter christlichem Vorzeichen - vor Augen, so ist schon das eigentliche Kernproblem der Untersuchung genannt; es ergibt sich aus der Konfrontation des analytischen mit dem theologischen Teil der Arbeit: die ethisch verstandenen Kategorien in die wirtschaftlichen Vollsätze zurückzuübersetzen und konkrete Kriterien für die Aufgabe der Menschenführung im Betrieb zu finden. Das "systemintegrative Führungsmodell" umreißt dabei einen sozialetischen Lösungsentwurf, der einerseits - auf Grund der verfolgten sozialetischen Methodik - über das empirisch Vorhandene hinausweist, der aber andererseits nicht der konkreten Übertragbarkeit auf die Führungspraxis enträt. Der ethische Anspruch freilich bleibt erhalten, geht es doch um eine Verantwortung der gegenwärtigen Handlungssysteme im Hinblick auf die Zukunft und eine humane Existenz.

Der analytische Teil der Arbeit nimmt einen breiteren Raum als der eigentlich theologische Teil ein. Dies ist dadurch bedingt, daß sich die Untersuchung an verschiedene Adressaten zugleich wendet. Einmal soll sie das Gespräch mit dem Management als Vertreter der eigentlichen Führungsschicht in mittleren und größeren Betrieben aufnehmen. Sie soll Kriterien an die Hand geben, mit denen die Betriebswirklichkeit ethisch besser beurteilt werden kann. Zum anderen wendet sich die Arbeit an Vertreter der kirchlichen Industrie- und Sozialarbeit und soll hier neben einer handhabbaren normativen Begrifflichkeit zugleich das Basiswissen über die grundlegenden wirtschaftlichen Managementmodelle vermitteln; denn deren Erkenntnis- und Handlungsprinzipien sind - selbst wenn sie vergangenen Modellen angehören - allorts präsent. Schließlich besteht die Hoffnung, daß auch andere Wissenschaften von dieser Untersuchung profitieren, versucht diese doch, die Wertprämissen christlicher Ethik auf das Problemfeld der Menschenführung im Betrieb anzuwenden und über die bisher weithin dominierende ökonomisch-(human)technische Fragestellung hinauszuführen.

Die Untersuchung wurde als Dissertation an dem Fachbereich Theologie der Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg

eingereicht. Außer einigen unerheblichen Kürzungen im sozialgeschichtlichen und analytischen Teil der Arbeit wurde Kap.8 stark gestrafft. Dadurch wurde eine bessere Lesbarkeit (besonders für Nichttheologen) und größere Stringenz im Untersuchungsverlauf erzielt.

Zuletzt sei noch ein besonderer Dank an Herrn Prof.Dr.Hans Schulze ausgesprochen, der mit Ausdauer die Arbeit begleitete und grundlegende Ansätze für die sozioethische Methodik vermittelte. Gedankt sei auch Gabi Gräter und wiss. Ass. Bernd Busche, die bei den Korrekturarbeiten wichtige Hilfe leisteten. Schließlich sei auch die Offenheit der meisten Industriebetriebe erwähnt, welcher der Autor auf der Suche nach Dialog und Einblick in die betriebliche Führungspraxis begegnete. Nur zu oft konnte festgestellt werden, daß auch ein Dialogpartner auf kirchlicher Seite gesucht wurde.

Kap. 1 - Problemstellung, Methodik und Aufbau der Arbeit

1.1. Problemstellung der Arbeit und Definitionen

Sozialethik bietet Wertungen an, die gesellschaftliches Handeln betreffen. Sie versucht darin Orientierungs- und Entscheidungshilfen zur Lösung anstehender gesellschaftlicher Probleme zu geben.

Führung im Betrieb stellt ein solches Problemfeld dar. Wenn Führung den Transfer bestimmter Zielsetzungen mit Hilfe von Menschen und technischen Produktionsmitteln in die Realität bedeutet, so ergeben sich unmittelbar daraus verschiedene Fragestellungen:

- a) Wer führt und wie werden andere Menschen geführt?
- b) Welche Wertsetzungen liegen diesem Führen zugrunde?
- c) Welches Menschenbild herrscht vor und welchen Stellenwert besitzt der Mensch im Verhältnis zur ökonomischen Zielsetzung?
- d) Welche Auswirkungen zeigt das Führungssystem auf die betroffenen Menschen und mittels der Produkte auf die Umwelt?
- e) In welche Beziehung werden Mensch und Technik zueinander gebracht?
- f) Wie werden die einzelnen Produktionsfaktoren (Mensch, Technik, Organisation) gewichtet?

Führung unterliegt Erwartungen und Anforderungen von verschiedenen Seiten: dem Kapital, den Mitarbeitern, der Gesellschaft. Es können übereinstimmende oder gegensätzliche Erwartungen sein. Eins ist deutlich: Die Industriegesellschaft war von Anfang an von Konflikten begleitet, in denen ökonomische, technologische und humanitäre Interessen in Spannung zueinander standen, egal wie diese sich selbst verstanden und wie sie zu bewerten sind. Heute kommen neue Widersprüche hinzu. Die soziale Frage bedeutete bisher die entscheidende Herausforderung der Industriegesellschaft.

Heute umreißen die Begriffe "Grenzen des Wachstums" und "Lebensqualität" eine neue, globale ethische Herausforderung. Sie werden sowohl zur Herausforderung an die Zielsetzungen der Unternehmen nach außen - hinsichtlich der Produkte, als auch nach innen - hinsichtlich der ethischen Qualifikation des Produktionssystems selbst.

Da die Führung Ziele zu setzen hat und die Gelenkstelle zwischen Planung und Ausführung darstellt, ist sie in besonderem Maße von der

Verunsicherung betroffen, welche mit einer notwendig gewordenen Neubestimmung der gesamtgesellschaftlichen Zielsetzung einhergeht. Je weniger man die Zukunft kennt, umso größer dürfte die Unsicherheit sein. Die Tendenz der Organisationen zur Systemstabilisierung und der Umschichtungsprozeß in den allgemeinen Werten treten in Spannung zueinander.

"Ich möchte die These aufstellen, daß der Wertwandel, der sich in den westlich-demokratischen Industriegesellschaften gegenwärtig vollzieht, die Konsolidierungsphase vorwiegend noch nicht erreicht hat. Wir stecken vorerst noch in einer vorgelagerten Phase, in der sich das Auftauchen neuer (aber zunächst noch unbestimmter, vieldeutig auslegbarer) Wertformeln mit Zerfallsprozessen mischt, in denen Tabus 'abgebaut' und bisherige Barrieren 'weggeräumt' werden. Unsicherheits- und Unruhetendenzen, die angesichts des dauernden gesellschaftsstrukturellen Wandlungsprozesses ohnehin schon vorhanden sind, werden hierdurch verstärkt. Die Gesellschaft wird entstabilisiert ..." (1)

In dieser Phase der Neuorientierung reicht es sicherlich nicht zu, nach Handlungsanweisungen nur für den **e i n z e l n e n** zu fragen. Auch ein "modales Ethos" , welches die **A r t** und **W e i s e** des Handelns umschriebe, könnte den Gesamtzusammenhang nicht erreichen, in dem das derzeitige Führungsverhalten steht. Vielmehr sind die Faktoren zu berücksichtigen, mit denen Führung in Interdependenz steht:

- die Umwelt und die gesamtgesellschaftlichen Zielsetzungen;
- die Zielsetzung der Unternehmung;
- Technik und der Trend der Rationalisierung;
- Mensch und Arbeitsgruppe;
- die Organisation des Betriebes.

Die ethische Problemstellung hat es demnach nicht nur mit der Motivation der einzelnen Führungskräfte und Arbeitnehmer zu tun, sondern umfaßt den Komplex einer vielseitigen Eingebundenheit von Führungsentscheidungen mit.

Dem trägt im eigentlichen die **S o z i a l -Ethik** Rechnung. Sie fragt nach den sozialstrukturellen Bedingungen für menschliche Handlungen und Entscheidungen und formuliert Ethos in deren Kontext. Sie kann sich deshalb nicht beschränken auf die Analyse des Verhältnisses von Führung und Geführten, sondern hat die Einpassung von Menschenführung in das Gesamtsystem der Führung oder eines Führungsmodells mit zu berücksichtigen.

Dies findet auch seinen Niederschlag in der Verwendung des Begriffes "**M e n s c h e n f ü h r u n g**" im Rahmen dieser Arbeit.

Menschenführung stellt im eigentlichen Sinne innerhalb der Managementfunktionen (Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisieren und Kontrollieren) den besonders *p e r s o n b e z o - g e n e n* Aspekt des Führens dar.² Jedoch läßt sich dieser Aspekt nicht isolieren, so daß nur noch der immanente Vollzug zwischen Führungskraft und ihrem Gegenüber betrachtet würde. Dies leistete einer Psychologisierung des Führungsverhältnisses Vorschub; daß aber Führung dabei im Gesamtzusammenhang einer Anwendung verschiedener Mittel und ökonomischer Werte steht, fände dabei zu wenig Berücksichtigung.

Für die sozialetische Fragestellung ist deshalb von Wichtigkeit, Menschenführung aus einer individualistischen oder nur relationalen Betrachtungsweise herauszunehmen und auch der strukturellen Vermittlung sowie der Eingebundenheit in das Gesamtwirtschaftssystem Rechnung zu tragen. Der Mensch wird dabei Betroffener verschiedenster Relationen, bezogen auf den innerbetrieblichen Bereich z. B. folgender:

- Unternehmenszielsetzung $\longleftrightarrow$ Mensch ;
- Technik $\longleftrightarrow$ Mensch ;
- Organisation $\longleftrightarrow$ Mensch.

Da von einem Interdependenzverhältnis zwischen den verschiedenen Faktoren auszugehen ist, kann die Beeinflussungsrichtung nicht einseitig von der Führung ausgehen. Dementsprechend trifft auf Führung weniger eine Definition zu, welche darunter die aktive Beeinflussung von Menschen, sondern eher die Schaltstelle für die *K o o r d i n a t i o n* von Menschen, Technik und Produktionsmitteln im Hinblick auf die betriebliche Zielsetzung versteht.³

Eine weitere Sprachregelung ist dabei zu treffen: Unter "*B e t r i e b*" soll die technisch-organisatorische sowie die soziale Einheit der Produzierenden verstanden werden; dagegen wird der Begriff "*U n t e r n e h m e n*" mehr für die kapitalmäßig-ökonomische Einheit wirtschaftender Personen verwendet.

Eine Bestimmung von Führung in dem umrissenen Sinne hat nicht nur der kritischen Analyse und Erhebung des Bestandes zu dienen, sondern zugleich positiv als Folie für die Ermittlung sozialetischer *K r i t e r i e n*, die ebenfalls in den skizzierten Zusammenhang eingezeichnet werden. Letztere haben die Funktion, Maßstäbe für die

Unterscheidung und Beurteilung von Lösungsmodellen zu bieten. Sie ergeben sich aus dem jeweiligen Begründungszusammenhang des ethischen Ansatzes.

1.2. Veränderung als Herausforderung für die Sozialethik

Die christliche Sozialethik steht ähnlich wie die Philosophie vor dem Faktum, daß die Wissenschaften sich verselbständigt und die soziale Wirklichkeit nahezu umfassend durchdrungen haben. Dies gilt, wie die Untersuchung zeigen wird, in besonderem Maße auch für den Sektor der Führung im Betrieb. Diesem Tatbestand kann nicht begegnet werden, indem die vorwissenschaftliche Lebenswirklichkeit zur Norm erhoben und die gegenwärtige Gesellschaftsform negiert wird.

Daß Ethik in ein Gespräch mit den empirischen Wissenschaften einzutreten hat, daran wagt kein ernsthafter Sozialethiker zu zweifeln.

Die Konsequenz aber ist unausweichlich:

"Die dialogische Haltung des Theologen und Sozialethikers, der in dieser Weise Ergebnisse anderer Wissenschaften zur Kenntnis nimmt, müßte konsequenterweise dazu führen, die dort gewonnenen ethischen Maximen nicht nur im Licht der biblischen Offenbarung kritisch zu befragen, sondern auch umgekehrt die tradierten ethischen Prinzipien ihrerseits kritisch zu konfrontieren und dabei ggf. neu zu interpretieren." (4)

Der Sozialethik kommt bei dem Dialog mit den empirischen

Wissenschaften oder mit der Situation überhaupt der

Umstand entgegen, daß "jede gesellschaftliche Phase ethische

Beziehungsebenen aus sich heraussetzt, wie z. B. Partnerschaft, Mitmenschlichkeit, Mündigkeit, Verantwortung u. ä."; diese aber stellen

"gerade das Gegenteil von übergeschichtlichen Prinzipien, von

'Ewigkeitswerten'" dar.⁵ Wir besitzen in ihnen bereits ein ethisches

Korrelat zur jeweiligen geschichtlichen Situation. HANS SCHULZE

folgend sollen sie als "mittlere Axiome" bezeichnet werden:

"Diese sind ethische Positionen mittleren Abstraktionsgrades. Sie erwachsen als Desiderate aus dem sozialen Kontext der Gegenwart. Sie sind noch keine normativen Kriterien, sondern stellen erst jenes Begriffsfeld dar, auf dem der Dialog zwischen metawissenschaftlichen Grundpositionen (wie z. B. auch der Theologie) und den Fachwissenschaften hinsichtlich der Wertfindung aufgearbeitet werden muß." (6)

Ihr Kennzeichen ist, daß sie noch jeder Konkretion entbehren und darum "Leerformeln" darstellen, die jeder Ideologie eingepaßt werden

können. Darum besteht die Aufgabe der Sozialethik darin, "mittlere Axiome mit den Mitteln ihrer spezifischen Aussage zu interpretieren, unter Umständen neu und anders, als es Philosophie und Humanwissenschaften tun können, nämlich vom Glauben her" ⁷. Dabei muß sie berücksichtigen, daß der Dialog mit den Erfahrungswissenschaften nicht auf der Ebene der Praxis bzw. der soziologischen Materialien, sondern nur "auf der höheren Abstraktionsebene einer Theorie der Wirklichkeit" ⁸ bzw. der Wertebene geführt werden kann.

Vorgängig vor aller christlichen Ethik ist die Erfahrung Gottes und das Bekenntnis zu einem Gott, dessen Wesensmerkmale **Wahrheit**, Gerechtigkeit, Liebe und Weltzuwendung sind; diese Eigenschaften haben für das christliche Ethos konstitutiven Charakter. Sie sind geschichtlich in einem Selbsterweis Gottes begründet, dem der Glaube korrespondiert. Das Menschsein des Menschen gründet danach nicht in sich selbst, in der "Selbstverwirklichung" des Menschen, sondern indem "wir jene Geschichte Gottes und damit die Menschlichkeit Jesu für uns geschehen sein lassen" ⁹.

Indem christliche Ethik so einen Rückbezug zu geschichtlichen Grunddaten herstellt, die für den christlichen Glauben begründenden Charakter tragen und den Menschen aus der Notwendigkeit entlassen, durch sich selbst und für sich selbst "Heil" oder "Sinn" **b e - g r ü n d e n** zu müssen, wird auch menschliches Handeln in bestimmter Weise qualifiziert: Es kann nicht das "Letzte" gestalten oder das Ende von Geschichte vorwegnehmen wollen. Vielmehr bleibt der Mensch in der geschichtlichen Relation stehen und trägt Verantwortung für diese Geschichte.

Christliche Sozialethik kann deshalb nur eine "komparative Ethik" sein, d. h. sie bemüht sich um das "vergleichsweise Bessere, das Menschlichere, das erreichbare Gerechtere und Humanere ...: die Ethik der Liebe ist eine Ethik der kleinen Schritte, sie ist eine reformistische, keine revolutionäre Ethik." ¹⁰ Die Begründung dafür liegt einmal im Verzicht auf eine monologische Struktur, wie sie sich aus dem angedeuteten Wesen ethischer Aussagen ergibt, zum anderen aber in der theologischen Bestimmung sozialer Wirklichkeit selbst:

"Eine Ethik der Perfektion und der Superlative ist nur scheinbar für den Menschen, in Wahrheit ist sie gegen ihn und geht auf seine Kosten. Wirklich Vollkommenes kann nicht im 'Vorletzten' erreicht werden, es ist Ausweis des 'Letzten', des Eschatologischen, und die Vorwegnahme des Letzten hat nie zu humanem Dasein, sondern noch allemal in die perfekte Inhumanität geführt." (11)

Sozialethik wird sich also der Wandelbarkeit und Begrenztheit ethischer Normen bewußt bleiben müssen.

1.3. Die "mittleren Axiome" Personalität, Relationalität und Funktionalität

Für die Sozialethik ist konstitutiv, daß der Mensch sowohl als Subjekt als auch als Objekt von Strukturen und Systemen gesehen wird.¹² Es ergibt sich eine Dialektik zwischen Personalität des Menschen und seiner Bestimmtheit durch Institutionen. Beide haben einander zu dienen, statt daß sie sich verselbständigen und darin (eine unrealistische und letztlich auch unethische) Ausschließlichkeit gewinnen.

Darum wäre es verfehlt, wenn als ethische Kriterien im Hinblick auf den Führungsprozeß einseitig "Selbstverwirklichung des Menschen"¹³, "Solidarität"¹⁴ oder "humanitas als Eigenwert"¹⁵ angesetzt würden. Dies sind personale Werte, die durch strukturelle zu ergänzen wären. Auch führt kein Weg vom Prinzip der "agape" (Liebe) allein zu einer Gestaltung von Strukturen und Systemen, um die es ja der Sozialethik geht.¹⁶

Ethisch ist es mithin nicht nur, wenn die Organisationsmitglieder in den Institutionen ein größtmögliches Maß an Selbstentfaltung erfahren, sondern zugleich auch, wenn die Institutionen so geführt werden, daß sie z. B. wirtschaftlich Bestand haben. "Rationalität" und "Funktionalität" werden damit zu Begriffen, die ebenfalls ethische Rahmengrößen darzustellen vermögen. Sie werden jedoch dann unethisch, wenn sie die personalen Werte preisgeben und eine Anpassung des Menschen an funktionale Werte erzwingen. Sozialethik kann darum "nie die personale Verantwortung zugunsten organisatorischer Strukturen preisgeben. Ethos verwirklicht sich stets vor dem Hintergrund eines moralischen Anspruches, der zur Entscheidung aufruft."¹⁷

Aber noch ein anderer Wert ist von Wichtigkeit, der Bezug zum anderen Menschen. In arbeitsteiligen Gefügen ist Kooperation die Bedingung dafür, daß Systeme und Handlungsabläufe überhaupt funktionieren. Weniger denn je ist also die reine Selbstverwirklichung eine menschliche Möglichkeit. Im Begriff der "Reziprozität" versucht HERMANN STEINKAMP die Erkenntnisse der Empirie zusammenzufassen und an

christliche Wertvorstellungen zu vermitteln.

"Das Prinzip der Reziprozität kann sich in der konkreten ethischen Entscheidungssituation in vielfältiger Form manifestieren: als soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Ernstnehmen des anderen, Partnerschaft, Partizipation an der Leitungsfunktion, gegenseitige Hilfe zur Selbstentfaltung usw. Ebenso aber in der Verweigerung von Führung, wo diese die Abhängigkeitsbedürfnisse des Partners stabilisieren würde, sowie im Kampf um die gerechte Berücksichtigung eigener und Gruppeninteressen, wo diese nach allen Versuchen rationaler Konfliktbearbeitung nicht realisierbar erscheinen. Solche Haltungsalternativen sind unter den Wert der Wechselseitigkeit subsumierbar ..." (18)

Faßt man die Ausführungen zusammen, so ergeben sich drei Werte, die zwischen philosophischer und theologischer Begrifflichkeit stehen. Sie sollen im folgenden als mittlere Axiome für das Problemfeld der Führung im Betrieb verwandt werden:

- Personalität,
- Relationalität,
- Funktionalität.

Personalität umreißt die auf das Individuum bezogenen Werte; Relationalität bezieht sich auf den Bereich wechselseitiger Beziehungen zwischen Menschen; Funktionalität meint die Bezogenheit des Menschen auf den strukturellen Bereich bzw. Institutionen. Im eigentlichen handelt es sich darin um anthropologische Grundkategorien, die zu Normen sozialen Gestaltungshandelns werden.¹⁹

Für den Bereich der Menschenführung gilt, daß personale, relationale und funktionale Aspekte in die Formulierung einer sozialetischen Stellungnahme einzugehen haben. Würde nur ein Wert betont, wären einseitige, leicht zu ideologischen und dehumanisierenden Lösungen neigende Antworten die Folge. Die mittleren Axiome dienen, wie schon angedeutet, als kritische Positionen gegenüber vereinseitigten Konzepten von Führung im Betrieb. Sie bilden aber nur allgemeine Kriterien, die noch keine Direktaussagen und ethische Konsequenzen für die gesellschaftlichen Handlungsfelder zulassen.²⁰

Nimmt man alle drei mittleren Axiome zusammen, so tritt die gesellschaftliche Konfliktlage schon beim Ansatz der Analyse hervor: Die mit diesen Begriffen umrissenen Werte kommen in der Gesellschaft

zumeist polar vor: Auf der einen Seite wird Funktionalität zu einem dominierenden Wert erhoben; dem entspräche im wirtschaftlichen Bereich etwa der Wert der Effektivität und Ökonomität. Dem können sich auch die Bemühungen um Humanisierung der Betriebsstrukturen einordnen, wie die Analyse der Führungsmodelle zeigen wird.

Auf der anderen Seite haben die Werte der Personalität und Relationalität in den Leitbegriffen wie Emanzipation, Selbstbestimmung, Entfaltung der Persönlichkeit, Partizipation und Mitbestimmung unterschiedene Verfechter. Dadurch bleibt eine Polarisierung in den vorhandenen Wertsetzungen erhalten. Sie findet ihr Pendant in einer politischen Typologie, dem Gegensatz von "Träumern" und "Machern", "Propheten" und "Pragmatikern", "Theoretikern" und "Nutzenorientierten".

²¹ Von "Utopien" her werden auf Seiten der ersteren die vorhandenen Systeme überschritten, darum von der anderen Seite als Systemfeinde gebrandmarkt. Beide Male aber geht es um Bewältigung einer politischen und gesellschaftlichen Wirklichkeit. Die Spannung, die zwischen diesen beiden Polen besteht, ist aber eine notwendige und fruchtbare. Denn ohne lebendige Utopien kann ein System sich kaum auf Zukünftiges hin entwerfen. Auf der anderen Seite bedarf die Utopie ihrer Korrektur durch die Wirklichkeit, durch den Aspekt des Machbaren. Veränderungen aber stehen zwischen Realität und Utopie.

1.4. Methodik und Aufbau der Arbeit

Eine verantwortbare sozialetische Methodik hat folgenden Ansprüchen zu genügen:

1. Sie hat ihr theologisches Proprium zu wahren, das sie davor bewahrt, einfach sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Aussagen zu wiederholen.
2. Theologische Sozialetik hat die Realität der heutigen Gesellschaft zu treffen. Dazu sind sozialwissenschaftliche Informationen zur Kenntnis zu nehmen.
3. Die in den Gesellschaftssystemen auftretenden Probleme sind aufzunehmen, aber so, daß Sozialetik ein kritisches Gegenüber zum Gesellschaftsprozess bleibt. ²²

Diese drei Anforderungen kommen einem Verständnis von Sozialetik entgegen, die ihren Ort "zwischen Norm und Situation" ²³ besitzt. Sie verfährt korrelativ ²⁴.

Die Methodik der christlichen Sozialethik ist so anzusetzen, daß die zwei Bereiche, die der Theologie und der empirischen Wissenschaften, derart aufeinander bezogen werden, daß sie weder in ihrem Eigenrecht und ihrer eigenen Methodik aufgelöst oder von der anderen Seite überformt werden, noch daß voneinander unabhängige Aussagen entstehen. Letzteres ist dann der Fall, wenn ein Wertsystem für autonom erklärt wird.²⁵

STAEHLE zieht daraus die Konsequenz und vertritt in seinem Buch "Organisation und Führung sozio-technischer Systeme"²⁶ die Auffassung, "daß zwei parallel beschreibbare Wege zur Bildung von Axiomen-Systemen führen können. Ein empirisch-induktives Vorgehen (Bildung empirisch überprüfbarer Hypothesen) und ein normatives Vorgehen (Bildung von Wertprämissen bzw. Maximen)."²⁷

Induktion und Deduktion können demnach als zwei Erkenntniswege umschrieben werden, die durch Korrelation miteinander verbunden werden. Dies hat seine Folgen für das Vorgehen in der Untersuchung.

Die Analyse des Führungsproblems steht am Anfang. Teil I der Arbeit dient der Erhebung des Führungsproblems aus sozialgeschichtlicher Perspektive. Zwei Stränge werden dabei verfolgt - entsprechend dem Verständnis von Unternehmen als einem "sozio-technischen System"²⁸: der Strang der technischen Entwicklung mit den entsprechenden Rückwirkungen auf die Führungsstruktur (Kap. 2). Die Anwendung der Technik kann dabei nicht isoliert gesehen werden von den Werten eines liberalen Wirtschaftssystems, das Technologie wie Mensch der ökonomischen Kalkulation unterwirft. Entfremdungserscheinungen des Menschen innerhalb der Produktion sind die Folgen. Die "soziale Frage" entfaltet sich als Grundproblem des Industriezeitalters. Sie findet ihren Niederschlag im innerbetrieblichen Konflikt zwischen Kapital und Arbeit, das sich zum Hauptproblem der Führung auswuchs.

Den anderen Strang bildet die Linie der geschichtlichen Veränderungen von Führungsformen ab (Kap. 3). Zu zeigen ist, daß mit einer Verwissenschaftlichung von Führung sich auch eine Umstrukturierung der sozialen Organisation des Betriebes abzeichnet. Diese wiederum hat Rückwirkungen auf die Führungsstruktur im ganzen, indem sich z. B. das Management zwischen die Faktoren Kapital und Arbeit schiebt und indem ältere Führungsformen ("patriarchalischer", "quasi-militärischer" und "liberal-feudaler" Führungsstil) eine Ablösung erfahren.

Als Ergebnis des sozialgeschichtlichen Rückblicks werden entscheidende Faktoren des Führungsprozesses sichtbar, die auch weiterhin als analytische Vergleichspunkte für die Untersuchung der Managementmodelle dienen sollen.

Dieser Aufgabe unterwirft sich Teil II der Arbeit. Drei Managementmodelle haben im Laufe des 20. Jahrhunderts die Führung im industriellen Bereich entscheidend geprägt: Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" (Scientific Management) von FREDERIC WINSLOW TAYLOR (Kap. 4), die "Human-Relations-Bewegung", die mit dem Namen ELTON MAYO und den "Hawthorne-Experimenten" verbunden ist (Kap. 5) und das kooperative Führungsmodell mit seinen unterschiedlichen Varianten (Kap. 6).

Alle drei Modelle erhielten bezeichnenderweise ihre Anstöße in den USA. Dort ist die Management-Lehre vornehmlich praktisch ausgerichtet, während sich die Betriebswirtschaftslehre in Deutschland erst relativ spät dem personellen Sektor zuwandte und dies mehr unter dem Maßstab der Wissenschaftlichkeit tat.²⁹ Der Analyse der Modelle sind jeweils kritische Stimmen angefügt, welche ein Spannungsfeld unterschiedlicher Werte eröffnen. Sie bilden mit den Hintergrund für die Formulierung der neuralgischen Punkte (Kap. 7).

Die neuralgischen Punkte erheben die Widersprüche im System. Entsprechend den ermittelten Faktoren des Führungsprozesses bilden sie die Problembereiche ab, welche mit den Faktoren gegeben sind: das Umweltproblem, d. h. die gesamtgesellschaftliche Ziel- und Wertsetzung; das Problem der Legimitation des Managements; der Bereich der Technik, welcher sich durch ständige Innovationen zu einem universalen Problem ausweitet und eine ethische Steuerung herausfordert; die Menschenführung im Betrieb und die zur Anwendung kommenden Menschenbilder; schließlich die Organisation, welche zumeist nach funktionalen Kriterien vorgeht. Hier werden die Analysen auf die Ebene der sozialphilosophischen Theorie von Wirklichkeit gehoben, mit der erst die Theologie in ein Gespräch eintreten kann. Diese neuralgischen Punkte werden später wieder aufgenommen, wenn es darum geht, die sozialetischen Kriterien in die erhobene Wirklichkeit einzubringen.

Das deduktive Vorgehen der Sozialethik drückt sich - im eigentlich sozial ethischen Teil der Arbeit (Teil III) -

in der Füllung der mittleren Axiome aus. Von den Grundaussagen des christlichen Glaubens her wird Führung **theologisch** reflektiert. Gott selbst wird als Gott der Führung erfahren und begriffen. Diese qualifiziert wiederum den Menschen in bestimmter Weise und wirft dementsprechend anthropologische Kriterien ab. Da der Mensch als Gegenüber zu Gott verstanden wird, entsteht der Anspruch der "Ebenbildlichkeit" zu Gott, nicht nur ontologisch (Freiheit und Herrschaft), sondern auch ethisch (Liebe, Schutz des Nächsten, Zuwendung u. ä.). Von hier aus können die mittleren Axiome der Personalität, Relationalität und Funktionalität entsprechend gefüllt und theologisch interpretiert werden; ein Vergleich mit dem Verständnis und der Anwendung der mittleren Axiome in den Führungslehren und dazugehörigen kritischen Stellungnahmen wird ausdrücklich hergestellt (Kap. 8).

Aus der Konfrontation der verschiedenen Sichtweisen und unter Einbezug der realen Situation werden **operative Kriterien** formuliert, welche eine größtmögliche Nähe zum gegenwärtigen Führungsproblem wieder herstellen. Sie ermöglichen schließlich die Erarbeitung **konkreter Lösungsmodelle** für den Bereich der Menschenführung im Betrieb (Kap. 9). Die Lösungsvorschläge haben sich als "komparatives Ethos" zu erweisen, indem sie das "Bessere" anzuzeigen versuchen. Sie bilden eine "Ethik des Gesprächs und der Begegnung" ³⁰ im angestrebten interdisziplinären Rahmen ab. Dementsprechend sind sie als "Orientierungshilfen" ³¹ zu verstehen.

Die Untersuchung mündet ein in den Versuch, das bis dahin Erarbeitete für ein adäquates Management-Leitbild fruchtbar zu machen (Kap. 10). Dieses läßt deutlich werden, welche Konsequenzen sich aus dem dargelegten sozialetischen Ansatz für das Handeln der Manager im Rahmen der Führungsaufgabe ergeben.

Abb. 1 verdeutlicht den Aufbau und die Gliederung der Arbeit.

(Kap. 1) Problemstellung, Methodik

TEIL I

Sozialgeschichtliche Erhebung				
(Kap. 2) Technologischer Aspekt der industriellen Produktion		(Kap. 3) Sozialer Aspekt: Führungsformen im Wandel		
Faktoren des Führungsprozesses				
Umwelt (gesellsch. Wertsetz.) (1)	Unternehmen (Zielsetzung) (2)	Technik (3)	Mensch (Menschenführung) (4)	Organisation (5)

TEIL II

Analyse von ausgewählten Führungsmodellen		
(Kap. 4) Taylorsystem - Analyse - Analytischer Vergleich zu den Führungsfaktoren - Kritische Stellungnahme zu den Modellen - Sozialethische Perspektive	(Kap. 5) Human Relations	(Kap. 6) Kooperatives Führungsmodell

(Kap. 7) Neuralgische Punkte der Führungsmodelle zu den Problembereichen:				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

TEIL III

Sozialethische Kriterien der Menschenführung im Betrieb

(Kap. 8) Die Ermittlung sozialethischer Kriterien anhand einer Interpretation der mittleren Axiome:		
Personalität	Relationalität	Funktionalität
- Verwendung in den Führungsmodellen - Verwendung in den kritischen Stellungnahmen - biblisch-theologische Interpretation der mittleren Axiome - operationale Kriterien zur Menschenführung im Betrieb		

(Kap. 9) Anwendung auf die Problembereiche von Menschenführung im Betrieb zu den Faktoren:				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
- sozialethische Lösungsvorschläge				

(Kap. 10) Konsequenzen für ein Management-Leitbild
--

TEIL I

DAS FÜHRUNGSPROBLEM IN
SOZIALGESCHICHTLICHER PERSPEKTIVE

TEIL I. DAS FÜHRUNGSPROBLEM IN SOZIALGESCHICHTLICHER PERSPEKTIVE

Die industrielle Revolution hat unauslöschlich ihren Stempel auf die Art neuzeitlicher Güterproduktion gedrückt und damit eine im Verhältnis zu früheren Jahrhunderten neuartige Situation für die Führung in der Wirtschaft geschaffen.

Der Übergang von der handwerklichen zur industriell bestimmten Gütererzeugung kommt in der Tat einer Revolution gleich, zumal sie verschiedene andere gesellschaftliche Bereiche mitgeprägt und in ihren Grundstrukturen verändert hat.¹

Das ethische Problem der Führung im Industriebetrieb ist nur zu erheben, wenn die Wurzeln der heutigen Arbeitsverhältnisse mitbedacht werden, wenn also die industrielle Produktionsweise im Zusammenhang mit den geistesgeschichtlichen Voraussetzungen und ihren Änderungen ins Auge gefaßt wird. Darin kommt der industriellen Führungssituation eine eigene Stellung zu. Andere Führungssituationen werden in Abhängigkeit zu der jeweiligen Art der Institution und ihren Zielen² gesondert behandelt werden müssen, auch wenn vergleichbare Züge in Erscheinung treten oder Grundforderungen für alle Arten von Führung geltend gemacht werden³.

Das Unternehmen stellt auf Grund seiner zweckrationalen Orientierung und seines engen Bezuges zu den Faktoren Technik und Ökonomie eine eigene Institution dar, die entsprechend auch eigene Probleme für den Bereich der Führung aufwirft. Letztere läßt sich nicht isolieren von den Bedingungen neuzeitlicher Produktion und dem sich parallel entwickelnden sozialen Ethos.

Dieses hat sich nicht bruchlos und ohne Kämpfe um seine adäquate Füllung und Realisation entwickelt. Denn indem die alte Sozialstruktur der ständisch gegliederten Gesellschaft in den Schmelztiegel des bürgerlichen Aufbruchs und der industriellen Revolution geriet, kamen auch zugleich alte Ordnungen, traditionelle zwischenmenschliche Verhaltensweisen und ein Ethos ins Wanken, das vorher das gesellschaftliche Gefüge zu einem Ganzen zusammenzuhalten vermocht hatte.

Unter neuen Bedingungen ergibt sich die Notwendigkeit, neue Normen zu finden, die das zwischenmenschliche Beziehungsgeflecht zu regeln vermögen und definieren, was als menschengerecht und menschlich zuträglich zu gelten habe. Hier allerdings ist ein Ringen zu beobachten, das die ganze Sozialgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts

durchzieht. Neue Normen kristallisieren sich nur im Interessenkonflikt verschiedener Gruppierungen und Parteien heraus. Sie stehen in Beziehung zu den neuen Mitteln von Technik und Wissenschaft, die der Neuzeit ihr Gepräge geben und für eine ungeheure soziale Umschichtung⁴ gesorgt haben.

Im folgenden gilt es, diesen Entwicklungsprozeß sowohl auf technisch-ökonomischem als auch auf dem Sektor der Sozial- und Führungsstruktur des Unternehmens nachzuzeichnen, um von daher Kriterien für eine Analyse ausgewählter Führungsmodelle zu gewinnen.

Kap. 2 - Die industrielle Revolution und die Folgen für den gesellschaftlichen Arbeitsprozeß

2.1. Technik als Kennzeichen des industriellen Zeitalters

Die industrielle Revolution schuf diejenigen Arbeitsformen, die kennzeichnend sind für eine maschinelle Produktion von Gütern. Die Technisierung und weitere Arbeitsteilung ist ihr Signum, die Zunahme der Produktivität um ein Vielfaches ihre Folge.

Verschiedene Einflüsse kamen zusammen, so daß sich die industrielle Revolution nachhaltig auswirken konnte. Mit der Erfindung der Maschine (1769 Dampfmaschine von JAMES WATT und Spinnmaschine, 1786 der mechanische Webstuhl) verband sich ein allgemeiner Aufbruch der Technik. Das neue Unternehmertum stellte planmäßig und systematisch neue technische Erfindungen in den Dienst der Wirtschaft, es gingen zahlreiche Erfindungen aus den Reihen der Unternehmer selbst hervor.

In der Kopplung mit dem ökonomischen Gedanken konnte die Technik zu einer Produktivkraft werden, die nahezu eine eigene Sachgesetzmäßigkeit entwickelte. HANS FREYER deutet diesen Vorgang so:

"Die in der industriellen Revolution geborene Technik schafft nicht mehr bloß spezifische Mittel für vorgegebene Zwecke. Sie schafft geballte Kräfte, hochgradige Spannungen, manipulierte Verfahrensweisen, die für viele Zwecke verwendbar sind. Sie schafft gleichsam ein Können überhaupt - ein Können, das das natürliche Können des Menschen transzendiert -, so daß sich nunmehr die ganz andere Frage stellt: Was kann ich damit alles machen, d.h. was kann ich nun alles wollen? Schon die einfachste Dampfmaschine ist in diesem Sinne kein Werkzeug mehr. Aber sie bedeutet ja nur den ersten Anfang der neuen Linie. Potenzen bereitzustellen für freibleibende Zwecke wird seither zur zentralen Intention der Technik." (5)

Damit wuchs dem Unternehmen eine "Kraft" von außen zu, die dieses konsequent in seinen Dienst stellte und mit einer systematischen Forschung im eigenen Verfügungsbereich verband. ⁶ Fortan war der Dreierbund

- unternehmerischer Geist,
- Technik,
- Wissenschaft ⁷

maßgeblich für die Gestaltung der wirtschaftlichen Verhältnisse und gab der Gesamtgesellschaft ihr Gepräge. Denn auch die politischen Kräfte waren natürlicherweise am Fortschritt der Technik interessiert.

2.2. Das im Unternehmen vorherrschende Prinzip der Rationalisierung

Das Rationalisierungsdenken im Betrieb verkörpert in besonderer Weise die Einheit von unternehmerischem Geist, Technik und Wissenschaft.

Prinzip der Rationalisierung ist die Arbeitsteilung, die immer weiter fortgesetzte Mechanisierung wie auch die Verbesserung auf dem organisatorischen Sektor (Anordnung der Maschinen, Verkürzung der Transportzeiten usw.). Rationalisierung ist dabei als Ersatz überkommener Verfahren durch zweckmäßigere und besser durchdachte zu verstehen. Sie kann als ökonomischer Begriff verstanden werden, indem sie dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit untergeordnet ist. Letzteres aber bildet "die oberste Schicht des mehrstufigen Prinzipienzusammenhangs" ⁸ im Unternehmen:

- Ökonomität,
- Technizität,
- Zweckmäßigkeit. ⁹

Ökonomität zielt darauf,

- "a) mit gegebenen Mitteln ein als optimal angesehenes, im besonderen das größte Ergebnis bzw.
- b) mit optimalen, im besonderen den geringsten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

Wirtschaftlichkeit bedeutet demnach ein als optimal angestrebtes Verhältnis von Mitteln und dazugehörigem Ergebnis ..." ¹⁰. Dieses Verhältnis bringt zugleich einen bestimmten Grad von "Rationalität" zum Ausdruck (kürzeste Wege, höchste Geschwindigkeit, geringste Zeitdauer).

Rationalisierung kann als ein Trend verstanden werden, der sich im Gefolge der technischen Erfindungen und des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschrittes ergibt. Sie macht nicht halt vor der Büroorganisation.¹¹ Ihre Hauptauswirkungen für die Arbeitnehmer wie für die Führungskräfte sieht HERBERT WIEDEMANN darin, daß der eigene Dispositionsspielraum eingeschränkt wird, da die Arbeitsabläufe und damit alle Leistungen besser als bisher rechnerisch erfaßt werden können.¹² Im Zuge einer Mutation der Arbeitsaufgaben kann eine Auf- und Entqualifizierung der Arbeit die Folge sein.¹³

Drei Etappen der Rationalisierung zeichnen sich ab:

- die Mechanisierung,
- die Automatisierung
- und die Kybernetisierung.¹⁴

Die Mechanisierungsphase, die gleichzusetzen ist mit der Etappe der Technisierung und Industrialisierung, beinhaltet dabei die fortschreitende Ersetzung menschlicher Arbeitskraft durch Maschinen, gleichzeitig aber eine immer stärkere Bindung des Menschen an die Maschine und den maschinellen Rhythmus. Sie gipfelte im "Taylorismus" und dem "Fordismus", letzterer verbunden mit der Fließbandproduktion¹⁵. Es folgte unmittelbar im Anschluß daran eine Phase, die man auch als "soziale Rationalisierung"¹⁶ bezeichnen kann; d.h. durch entsprechende Motivation und einen den individuellen Anlagen adäquaten Einbau des Menschen in die Produktionsorganisation ("Psychotechnik"¹⁷) sollen Kosten reduziert werden.

Die Automatisierung der industriellen Produktionsweise gehört dem 20. Jahrhundert an. Sie zielt auf eine im wesentlichen selbsttätige Aufgabenerfüllung durch technische Mittel ohne menschliche Eingriffe. Das Nebeneinander von überkommenen und automatischen Arbeitsformen sorgt für eine Vielfalt von Typen industrieller Arbeitsweise.¹⁸ Sie lassen sich wie in Abb.2 charakterisieren¹⁹.

2.3. Die sozialen Folgen des technisierten Arbeitsprozesses

Lange Zeit konnte von einer forcierten technischen Entwicklung eine Humanisierung der Arbeitsverhältnisse erwartet werden. Noch HERBERT MARCUSE erblickte in der Automation "das technische Instrument des Umschlags von Quantität in Qualität"²⁰. Allerdings

Mechanisierungsgrad	1	2	3	4	5	6
Arbeitsart	handwerkli. Tätigkeit	sensorische Bandarbeit	Maschinenbedienung	Steuerarbeit	Maschin.führung	Automatenführung
Autonomie	sehr hoch	sehr niedrig	niedrig	hoch	hoch	hoch
Qualifikation	sehr groß	sehr klein	sehr klein	groß	groß	mittel
Belastung	mittel	sehr hoch	hoch	mittel	mittel	mittel
Interaktion	mittel	mittel	schwach	sehr intensiv	schwach	mittel

Abb. 2 Charakteristik industrieller Arbeitsformen

hat sich die Automation nach bisherigen Erkenntnissen keineswegs als Lösung der mit den Rationalisierungsmaßnahmen einhergehenden menschlichen Probleme der industriellen Arbeit erwiesen; denn es tritt mit ihr nur eine Polarisierung in der Arbeiterschaft ein: Es bilden sich neue, monotone und repetitive neben anderen, qualitativ gehobenen Arbeiten. Mit diesen verändert sich zugleich das Profil einer Einstellung zur Arbeit.²¹

Im Stadium der Kybernetisierung - als letzter Schritt der Rationalisierung - treten nochmals entscheidende Veränderungen für den Arbeitsprozeß ein. Eine partielle Humanisierung und Einschränkung von Freiheitsräumen kommen eng nebeneinanderzuliegen.²² Die Rationalisierung erstreckt sich in diesem Falle vornehmlich auf den Informationssektor und eine Erfassung aller für die Produktion relevanten Daten mithilfe des Computers.²³

Fragt man nach den frühen geistesgeschichtlichen, soziokulturellen und sozialgeschichtlichen Voraussetzungen dieser Entwicklung, so können verschiedene Ursachen geltend gemacht werden: der Wandel der Denkstrukturen mit der Aufklärung, die Kapitalexpansion der industrialisierten Wirtschaft, die Bevölkerungsexplosion im Zeitalter der bürgerlichen Revolution, die Dynamisierung von Erfindungen und eine räumliche Expansion der Märkte. An die Stelle der an

den elementaren Bedürfnissen orientierten Bedarfs d e c k u n g s -
wirtschaft war die Bedarfs w e c k u n g s wirtschaft getreten,
welche als oberstes Ziel die Kapitalvermehrung verfolgte. Diese
Wirtschaftsform war mit Beginn der Industrialisierung eine enge
Einheit mit dem liberalen Gedanken eingegangen. Menschenführung
aber war im Betrieb in dieses Denk- und Handlungssystem wirtschaft-
lich orientierter Produktion - mit dem Ziel des Gewinnmaximums -
eingefaßt.

Diese Entwicklung blieb nicht ohne Folgen für den Arbeitnehmer:
Wirtschaftlich unterlegen war er angewiesen auf Arbeit und die
vorgegebenen Arbeitsplätze. So war das Individuum in dem Maße, wie
sich auch politisch die liberale Idee durchsetzte und der Staat
wenig Einfluß auf die Wirtschaft und ihre Spielregeln nahm, im
Betrieb der Willkür des Überlegenen ausgeliefert. Die Verfügungs-
macht über Kapital und technische Mittel verband sich dort mit der
Verfügungsgewalt über jene Schichten. Man erwartete, daß der Arbeiter
als ein Betriebsmittel "möglichst billig und dabei wirksam,
möglichst anpassungsfähig, möglichst sparsam im Gebrauch, möglichst
'unsperrig', in der Verwendung durchaus berechenbar, ohne unerwünschte
Begleiterscheinungen und in jedem Moment auswechselbar sei" ²⁴.

Indem die Gewinnmaximierung zum entscheidenden Wirtschaftsprinzip
wurde, stellten die wirtschaftlichen Ziele nicht mehr "angewandte
Ethik" ²⁵ in dem Sinne dar, daß Wirtschaft jedem ein standesgemäßes
Leben und wirtschaftliches Auskommen ermöglichen sollte. Für
eine ganze Gesellschaftsschicht ergab sich eine neue Fremdbestim-
mung.

Die Trennung von dispositiver und ausführender Tätigkeit wurde von der
Manufaktur übernommen. Darum konnte sich die Technisierung umso
folgenschwerer für die Arbeiterseite auswirken."Infolgedessen wurde
die A r t , wie die Menschen im Betrieb miteinander verknüpft
wurden, allein von der wirtschaftlichen Aufgabe des kapitalistischen
Unternehmens und vom naturwissenschaftlich-physikalischen Denken des
Technikers her bestimmt ..." ²⁶ KARL MARX sah darum die Entfrem-
dung der Arbeit in folgenden Zügen des Arbeitsprozesses liegen:

"Die Arbeit der Proletarier hat durch die Ausdehnung der Maschinerie
und die Teilung der Arbeit allen selbständigen Charakter und damit
allen Reiz für die Arbeiter verloren. Er wird ein bloßes Zubehör
der Maschine, von dem nur der einfachste, eintönigste, am leichtesten
erlernbare Handgriff verlangt wird." (27)

Die Entwicklung von Technik, Naturwissenschaft und neuen Denkstrukturen bilden ein Syndrom, das maßgeblich bei der Frage nach der Entfremdung zu beachten ist. Kein Faktor kann für sich isoliert betrachtet werden als mögliche Ursache für Entfremdung. Die auf Wachstum angelegte Gesellschaft produziert mit jeder neuen Erfindung und deren Anwendung neue Verhältnisse, die sowohl positive als auch negative Folgen für den Menschen haben können. Dies betrifft im Betrieb strukturell nicht nur die Arbeitnehmer, sondern auch die Führungskräfte.

Die Veränderungen auf dem technischen Sektor bleiben nicht ohne Folgen für den Führungssektor. Im Betrieb wird die ehemals personal bestimmte Autorität des Vorgesetzten für den Arbeitnehmer mehr und mehr durch die Maschine selbst ersetzt. D.h. Autorität gewinnt die Tendenz zu einer technisch bestimmten und vermittelten Autorität²⁸; denn je größer im Zuge weitergehender Rationalisierung und Sozialisierung der Autonomiebereich der jeweiligen Tätigkeit wird, umso lockerer wird auch das Führungsverhältnis und umso mehr verlieren die Vorgesetzten die Möglichkeit der direkten Einflußnahme.

Am deutlichsten wurde dies in der sog. Meisterkrise.²⁹ Auf Grund der Mechanisierung und Automatisierung der Arbeit sind dem Meister viele Funktionen genommen, die er ehemals besaß. Diese finden sich - meist in veränderter Gestalt - oberhalb und unterhalb der Meisterposition wieder, bei den eigenen Vorgesetzten, bei der zentralen Bürokratie, bei der Arbeitsvorbereitung oder beim Arbeiter selbst, der im hochtechnisierten Betrieb selbstverantwortlich handeln muß, und in den maschinellen Anlagen, deren Anordnungen und Programmierung den Arbeitsablauf genau festlegen. Die Aufgaben des Meisters unterliegen daher einem laufenden Prozeß der Neubestimmung.

2.4. Konsequenzen für die Führungsfrage

Aus technologischer Perspektive ergibt sich die Führungsaufgabe im Betrieb fast von selbst: Sie hat die Aufgabe der I n t e g r a - t i o n und K o o r d i n a t i o n all der verschiedenen Tätigkeiten, die mit der Arbeitsteilung anfallen.

PETER F. DRUCKER bezeichnet die M a s s e n p r o d u k t i o n als grundlegend neues Organisationsprinzip gesellschaftlicher Arbeit.

(30) Dieses ergibt sich aus der fortgeschrittenen Rationalisierung und Spezialisierung aller betrieblichen Abläufe. Das Prinzip der Massenproduktion versteht er weniger als ein Problem technischer als vielmehr organisatorischer Natur. Die *I n t e g r a t i o n* hat angesichts der zunehmenden Spezialisierung eine fundamentale Bedeutung gewonnen. Ein Produkt kann nur noch entstehen, wenn eine Fülle von einzelnen Arbeitsgängen zusammenwirken und integriert werden. Insofern ist der *P l a n* "produktiv", nicht mehr so sehr der einzelne. (31) Die *O r g a n i s a t i o n* menschlicher Arbeit leistet also die eigentliche produktive Arbeit, in der erst der einzelne Arbeitsgang seinen Sinn gewinnt. Dies setzt freilich die Trennung von Arbeiter und Produkt voraus. "Der Arbeiter als Arbeiter produziert nicht mehr. Er müßte sich einschalten in die höchst komplizierte Organisation von Menschen, Maschinen und Werkzeugen, die wir ein 'Unternehmen' nennen." (32)

In der Zusammenordnung von Mensch und Maschine liegt im Produktionsbereich das Hauptproblem von Führung. Die rechenhafte Einfügung des Menschen *w i e* eine Maschine in den organisatorischen Arbeitsablauf war das Fazit der "Menschenökonomie" ³³ TAYLORs. Es herrschte der mechanistische Aspekt vor. Selbst als die Probleme des Betriebsklimas und der psychologischen und physiologischen Arbeitsbedingungen (Psychotechnik) sowie das Problem der Gruppe (Human Relations) als Faktoren erfolgreicher Menschenführung entdeckt wurden, blieb das technische Denken vorherrschend. Es wurde aus den Erkenntnissen im arbeits- und sozialpsychologischen Bereich eine *R a t i o n a l i s i e r u n g* der sozialen Komponenten im Betrieb. Menschenführung wurde zur Sozial- und Humantechnik, die Arbeitswelt als ganzer "ein technischer Entwurf, der auf wissenschaftlichen Effizienzberechnungen beruht" ³⁴. In der Kopplung mit den Naturwissenschaften, die nicht nach dem Wesen der Dinge, sondern nach dem Wie der Naturabläufe fragt, gewann Technik eine durchschlagende Wirkung.

Die Folgen sind neben einer permanenten Produktivitätssteigerung eine laufende Veränderung der Arbeitsplatzstrukturen und Arbeitsformen. Einerseits war die Steigerung der Produktivität Voraussetzung dafür, um den Mangel an wirtschaftlichen Gütern zu beseitigen; andererseits aber brachte die industrielle Produktion und der Aufbau der Wirtschaft nach liberalistischem Prinzip eine Umschichtung und die Entstehung einer antagonistischen Gesellschaft hervor. Die einfache Mechanisierung war begleitet von sozialen Abstiegs- und Desorganisationsprozessen; die fortschreitende Mechanisierung schuf eine neue Industriearbeiterqualifikation. ³⁵

Da auf Grund des Konkurrenzsystems der Wirtschaft und der Dominanz des Kapitals über die Arbeit das Rentabilitätsdenken

alle Rationalisierungsmaßnahmen steuert, kann die These gewagt werden, daß die soziale Entwicklung im wesentlichen eine Folge der technologischen Entwicklung ist.³⁶ Humanisierende Tendenzen, die als Folge von Technisierungsmaßnahmen auftreten, sind eher als unbeabsichtigte Nebenfolgen zu bezeichnen.

Menschenführung im Zeichen des angedeuteten Handlungsprinzips kann etwa bedeuten:

"In der richtigen Einschätzung der Rationalisierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten und ihrer wirkungsvollen Durchführung am Arbeitsplatz liegt ein außerordentliches Menschenführungsproblem. Daraus läßt sich leicht die Aufgabenstellung für die Personalführung ableiten. Es müssen danach Führungskräfte vorhanden sein, die im Bewußtsein des Problems trotzdem alle Chancen der organisatorischen Verbesserung für eine Leistungssteigerung wahrnehmen und den Willen und die Kraft aufbringen, die gegebenen Möglichkeiten auch gegen größere Widerstände in die Tat umzusetzen." (37)

Aus kritischer Sicht ergibt sich jedoch eine Anfrage an die Zwangsläufigkeit der vorhandenen Einstellung und Praxis.

"In Gesellschaften, die sich in der Phase der Erstindustrialisierung befinden, ist diese Verhaltensorientierung eine notwendige Voraussetzung für die allseitige Entwicklung der Produktivkräfte. Doch für fortgeschrittene Industriegesellschaften wie die unsrige gilt, daß gerade sie über ein ausreichendes ökonomisches Fundament und über genügend wissenschaftliche Kapazität verfügen, um die Aufhebung oder doch wenigstens die Einschränkung belastender Arbeitssituationen zielstrebig in Angriff zu nehmen." (38)

Hier ist freilich das Gebiet politischer Zielformulierungen beschritten. Das Zielsystem des Unternehmens erfährt von der Sozialgeschichte her jedenfalls Anfragen. Diese richten sich auf die Orientierung des wirtschaftlichen und technischen Fortschritts nicht nur an ökonomischen Kriterien, sondern zugleich an Daten der Umwelt, an Herausforderungen durch die Zukunft und durch globale Interdependenzen wie an der Notwendigkeit, daß das Humanum in gleichem Maße fortschreitet.

Beispielhaft hat GEORGES FRIEDMANN seiner Zeit vorausgedacht. Sein eigener Lösungsversuch für das Problem der technischen Entwicklung dokumentiert die Einsicht, daß eine Lösung nur auf verschiedenen Ebenen zugleich zu suchen ist. FRIEDMANN suchte die negativen Auswirkungen von Technik und Rationalisierungsmaßnahmen in drei Bereichen durch folgende Maßnahmen zu meistern:

1. innerhalb des Betriebs als einer technischen Größe durch Abschaffung einer gradlinigen Abfolge der Fließarbeit zugunsten einer Zusammenfassung verschiedener Operationen auf Universalmaschinen durch Übersichtlichkeit der Operationen usw.;

2. im Bereich des sozialen Gefüges des Betriebes durch Vermehrung solidarischer Arbeitsgruppen, Mitbestimmung der Arbeiter bei der Organisation der Arbeit und bei der Festsetzung von Arbeits- und Bandrhythmus;
3. auf gesamtgesellschaftlichem Gebiet durch umfassende Berufsbildung, die eine intellektuelle Aufwertung der Arbeit bewirke und eine bessere Entwicklung der Persönlichkeit innerhalb der Gegebenheiten der Maschinenwelt erlaube. (39)

Heute wird man nach neuen Lösungsmodellen zu suchen haben.

Kap. 3 - Industrielle Führungsformen im Wandel

Der Trend der Technisierung drückt sich im Betrieb durch den systematischen Einsatz technischer Mittel zum Zweck einer rationelleren und kostengünstigeren Produktion aus. Führung erwies sich in diesem Zusammenhang nicht nur als Frage nach dem rechten Umgang mit Menschen, sondern stand unter dem umfassenderen Aspekt der technischen Betriebsorganisation als ganzer.

Wie sich leicht zeigen ließ, gestaltet Führung nicht nur die dargestellten Zusammenhänge, sondern wird ihrerseits geprägt und verändert durch technische Innovationen.

Der Wandel industrieller Führungsformen ist ein Zeugnis dafür. Doch hält hierbei nicht nur das ökonomische Denken die Frage nach dem adäquaten Führungsstil in Bewegung, sondern es kommen noch andere Faktoren hinzu: Auch die Gesellschaft wandelt sich durch technische Veränderungen. Dies reicht bis zur Entstehung neuer Wertvorstellungen, die - sind sie einmal verinnerlicht - Konflikte in den Betrieben hervorzurufen vermögen. Alte Führungsformen geraten in Widerspruch zu neuen Bedürfnissen und Bewußtseinsinhalten, die ein geändertes Verhalten von den Vorgesetzten erwarten lassen. Machtkonflikte ergeben sich, wenn der vorhandenen Sachkompetenz nicht das Maß der Befugnisse entspricht.

Das Nachhinken der sozialen hinter der technischen Entwicklung (cultural lag) findet hier einen deutlichen Beleg. Die durch diese Phasenverschiebung hervorgerufenen Konflikte bilden nicht nur das Feld betriebswirtschaftlicher oder organisationstheoretischer, sondern auch sozialetischer Bearbeitung. Sie verlangen nach einer Aufdeckung, Deutung und Beurteilung, um das sachlich Angemessene vom menschlich Unzuträglichen zu scheiden.

In diesem Sinne geht es im folgenden darum, die soziale Komponente der Führungsfrage in ihrer geschichtlichen Dimension darzustellen.

3.1. Die frühen industriellen Führungsformen

Das neue Fabrikssystem war in vielem durch die Manufakturen vorbereitet gewesen, die in der Zeit des Frühkapitalismus entstanden waren. Denn hier fand zum ersten Male eine zentralisierte Produktion statt -

im Gegensatz zu den parallel bestehenden Handwerksbetrieben mit den ihnen jeweils vorstehenden Meistern. In der Manufaktur stand ein Unternehmer dem Betrieb vor, der die drei Funktionen: Betriebs-herr, Produktionsleiter und Verkaufsleiter zugleich ausübte. Ihm unterstanden die abhängigen Lohnarbeiter, die ihre Arbeitskraft gegen eine feste Lohnsteuer verkauften.¹

Bildete der alte Handwerksbetrieb noch eine enge Hausgemeinschaft zwischen dem Meister, seiner Familie, den Gesellen und Lehrlingen, so zeitigte die Zusammenfassung vieler Arbeitskräfte in einem Großbetrieb eine neue Schichtung der Menschen, die jetzt miteinander zu tun hatten: "Die Massen sinken nach unten ab, und die Arbeitgeber steigen nach oben."² Die menschlichen Bande zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nehmen ab.

Dennoch konnte nicht ein neues Sozialgefüge, wie es der Industriebetrieb war, völlig neue Sozialformen aus sich heraussetzen. Vielmehr wirkten die alten Vorbilder und sozialen Prägungen nach. Letztere waren allerdings nicht ohne Wert für den anlaufenden Industrialisierungsprozeß; denn vielfach wurde auf der Arbeiterseite eine Disziplin, ein Wertbewußtsein in Bezug auf das Werkzeug und ein Achtgeben auf das Detail mitgebracht, wie sie von den Handwerksmeistern nachdrücklich betont worden waren.³

Die neue Unternehmerschicht hatte hauptsächlich zwei Muster, denen sie folgen konnte: eines, das über Jahrhunderte in Handwerk und Handel üblich war; und das andere aus dem Bereich des Militärs.⁴ Eine strenge hierarchische Gliederung war in beiden Fällen selbstverständlich.

Im ersten Falle wirkte das Grundmuster der Familie nach; hier gewann die Führung einen patriarchalischen Charakter.

3.1.1. Der patriarchalische Führungsstil

Auf der Grundlage der vorhandenen Überlieferung von Beziehungen zwischen Handwerksmeistern und Handwerksgehilfen kamen Führungsmethoden zur Geltung, die sich eng an das Bild vom Vater im Sinne des "pater familias" in der traditionellen Großfamilie anlehnten. Dies war ein rechtlicher Begriff und schloß Macht und Herrschaft ein. Er fand seine Entsprechung in der herrschaftlichen Stände- und Klassengesellschaft.

In den gemeinsamen Strukturgesetzen waren folgende Konträrbegriffe angelegt: oben - unten, Herrschaft - Untertanenschaft, Befehl - Gehorsam, Herrschende - Beherrschte. In diesem Sinne waren die Fürsten der deutschen Kleinstaaten bis zum 18. Jahrhundert die Landesväter, deren Herrschaftsgebiet zusammen mit den Untertanen als Familiengut oder sogar als Privatbesitz des Herrschers galt.⁵ Die Untertanen hatten keine staatsbürgerlichen Rechte. Andererseits hatte der Landesfürst für die Untertanen zu sorgen, ihnen Schutz nach außen und Hilfe in Not zu gewähren.

In der patriarchalischen Familie entsprach das Verhältnis von Vater und Kind spiegelbildlich dem von Fürst und Untertan. Der Vater war unbeschränkter Alleinherrscher, den die Kinder mit unbedingtem Gehorsam und ohne Eigenwillen anzuerkennen und dem sie sich unterzuordnen hatten. Denn ihm oblag die Leitung des Hauswesens, er gewährleistete dessen Einheit und hatte für den wirtschaftlichen Unterhalt der zum Haus Gehörigen zu sorgen; er war also auch Brotherr. Die väterliche Macht hatte mithin zwei Wurzeln: die der ökonomischen Position und die der juristisch geschützten physischen Stärke.⁶

Das Haus stellte zugleich eine Betriebsgemeinschaft dar. In ihr herrschte - im Falle eine strenge Hierarchie von Meister - Geselle - Lehrling vor. Aber auch hier war diese Ordnung verbunden mit der Pflicht der Fürsorge, der Verantwortung des Nächsthöherstehenden für den Unteren, sowohl für die qualitative berufliche Ausbildung als auch für die sittliche Reifung. Der Meister bestimmte den gesamten Arbeitsbetrieb und begleitete den Gang der Produktion. Er übernahm für die ihm Unterstellten in stellvertretender Verantwortung die Funktion des Vaters.⁷

Der Unternehmer löste im beginnenden Industriezeitalter die Rolle des Landesherrn ab.

Zugleich übernahm er teilweise dessen Lebensgefühl und glich sich den bestehenden sozialen Oberschichten des Staates und des höheren Bildungs- und Beamtenbürgertums an.⁸ So verschwand zwar die familiäre Gruppe in der Fabrik- und Büroarbeit; trotzdem wurde noch sehr stark von "familiären" Haltungen her gewirtschaftet: Der "Herr-im-Hause-Standpunkt" steht in direkter Fortsetzung zur patriarchalischen Haltung des "pater familias" oder des Landesfürsten. Auch die Formen sozialer Verantwortung für die Belegschaft empfangen von dorthier ihre Impulse.

Zwei Ausprägungsformen des Patriarchalismus lassen sich unterscheiden: die "paternalistische" und die "protektorale" Form.⁹ Sie gewannen Bedeutung in einer Phase der Betriebspolitik, in der es um eine Milderung der Folgen ging, welche die Hierarchisierung des Betriebes nach sich zog. Der paternalistische Typ der Betriebspolitik erstrebte eine menschliche Verfassung der Betriebsarbeit nach dem Verhältnis des Grundherrn zu seinen Untergebenen oder des Vaters zu seinen Kindern, vertrat somit eine Form der *B e v o r - m u n d u n g*. Die Parole lautete: 'Alles für den Arbeiter, nichts durch ihn'.¹⁰ Der Betrieb wurde als eine große "Werksfamilie" betrachtet, in der die unmündigen Mitglieder eine wohlwollende väterliche Fürsorge erfuhren.

Die protektorale Form war nicht so sehr autoritär als vielmehr erzieherisch eingestellt: Sie versuchte den Arbeiter zur Selbständigkeit, Hebung der geistigen und sittlichen Qualitäten auf dem Weg ihrer freiwilligen Mitarbeit, zum "freien Industriebürger" zu erziehen. Der genossenschaftliche Gedanke spielte mit hinein. In ihm wurde die Zusammenarbeit von Unternehmern und Arbeitern angestrebt.¹¹

3.1.2. Der quasi-militärische Führungsstil

Von einem Pathos des Kommandos, der Distanzierung und des Befehls war der quasi-militärische Führungsstil gekennzeichnet. Er bildete einen Abglanz feudaler und militärischer Herrschaftsanschauungen, die in die Betriebsleitungen auf dem Wege über das Reserveoffizierswesen, die akademische Ausbildung der Oberschichten und das Korporationswesen gelangt waren.¹² Nach dem militärischen Vorbild vollzog sich eine Formung der Betriebsleitung von der Spitze ihrer Hierarchie bis zum Werkmeister hinunter.

"Die moderne Industrie hat die kleine Werkstube des patriarchalischen Meisters in die große Fabrik des industriellen Kapitalisten verwandelt. Arbeitermassen, in der Fabrik zusammengedrängt, werden soldatisch organisiert. Sie werden als gemeine Industriesoldaten unter die Aufsicht einer vollständigen Hierarchie von Unteroffizieren und Offizieren gestellt." (13)

Zunächst war diese Führung durch den "Fabrikherrn" eine abgewandelte Form der bisherigen Führung des Handwerksbetriebes, aus dem sich viele frühen Unternehmer rekrutierten.¹⁴ "Diese Fabrikherren betrachteten

die Fabrik nur als eine Erweiterung ihres bisherigen Handwerksbetriebes. Es blieb ihr Ehrgeiz, zu zeigen, daß sie weiterhin den gesamten Produktionsprozeß überschauten und fachlich mehr konnten als die anderen." ¹⁵

Dies änderte sich, als die Fabriken an Größe zunahmen und ein einzelner Unternehmer an der Spitze des Betriebes nicht mehr alles überschauen konnte. Erstmals trat eine Autoritätsteilung ein, die das absolutistische Führungsprinzip durchbrach. Sie stammte ebenfalls aus dem Militär: nämlich die Führung mit Stäben. D. h. das lediglich auf Befehl und Gehorsam beruhende Führungsprinzip wurde an der Spitze entscheidend modifiziert: eine Beratungsautorität trat neben die Befehlsautorität. Die erste hatte wissenschaftliche Informationen zu liefern, welche die zweite in Befehle umsetzen konnte. Damit wurde bereits im Militärwesen Führung mit dem Element der Wissenschaft angereichert. ¹⁶

3.1.3. Der liberal-feudale Führungsstil

Der liberal-feudale Führungsstil ist gekennzeichnet durch jene Haltung der Unternehmer, wie sie die liberale Idee des 19. Jahrhunderts begründete:

- "- Abschluß und Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses unterliegen ausschließlich dem freien Belieben der unmittelbar Beteiligten.
- Die Lohnzahlung als Entgelt für geleistete Arbeit beinhaltet die einzige Verpflichtung des Unternehmers gegenüber dem Arbeitnehmer.
- Der Fabrikherr ist niemand Rechenschaft über die Führung des Betriebes schuldig. Der Unternehmer ist ungebundener Herr im Betrieb ..." ¹⁷

Die Betriebsführung wird als eine Herrschaftsausübung ohne soziale Verpflichtungen verstanden. Mit dem Abschluß des Arbeitsvertrages geht der Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis ein, in dem er sich bedingungslos dem Weisungsrecht des Arbeitgebers unterwirft. Die Ausbeutung der Arbeiter äußert sich vor allem "in einer Mißachtung der Person des Arbeitnehmers und seiner menschlichen Anlagen und Fähigkeiten" ¹⁸.

Nicht nur in der Gesellschaft, in einer vermehrten Hinwendung zu marxistisch-sozialistischen Vorstellungen oder auch christlichen

Soziallehren¹⁹, sondern auch bei einigen Unternehmern gab es Reaktionen auf diesen Führungsstil. Sie bestanden z. T. in einer verstärkten Hinwendung zur protektoral-patriarchalischen Führung, bisweilen auch in der Suche nach einem neuen Führungsstil.²⁰

3.2. Die Bürokratisierung der Führung und ihre Folgen für die Betriebsstruktur

Als sich die wissenschaftlich-technischen Bedingungen in den Unternehmen weiterentwickelt hatten, war der persönlich-patriarchalische und der quasi-militärische Führungsstil technisch funktionslos geworden. An seine Stelle trat das bürokratische Organisations- und Führungsmodell, das den technisch-wirtschaftlichen Erfordernissen besser entsprach.

"Die dem strengen Zentralismus innewohnende relative Ineffektivität bei der Behebung von Störungen und die Blindheit der zentralen Instanzen für die wirkliche Lage an den anderen Punkten des Systems zwingen zur Durchstrukturierung des Apparats, für die die Zentrale durch ihre absolute Unkontrolliertheit nun wendig genug geworden ist. Mehr und mehr werden Entscheidungsbefugnisse an lokale Stellen, Spezialisten und einzelne Organe delegiert, es wird zur kollektiven Leitung und zur Messung des Effekts (anstelle der ständigen Überwachung) übergegangen. Dabei behalten sich die zentralen Instanzen vor, die Kompetenzen festzulegen und Informationen zuzuteilen." (21)

Dies konnte jedoch nicht bedeuten, daß Macht von seiten der Unternehmer beliebig abgegeben wurde. Vielmehr erlaubte gerade die bürokratische Struktur des Unternehmens, daß der Unternehmer seinen Willen von der Spitze bis zur letzten Instanz durchsetzen konnte. Bis heute geschieht dies innerhalb der Bürokratie mit Hilfe einer klar strukturierten Hierarchie, in der die Kompetenzen deutlich voneinander abgegrenzt sind. Es herrscht ein strikt vertikaler Aufbau mit dem Prinzip der Super- und Subordination vor, wobei die Entscheidungen zentral an der Spitze gefällt werden. Die Kommunikation läuft schriftlich und formal gebunden ab, wobei der Instanzenweg jeweils einzuhalten ist. Autorität ist mit dem Amt verbunden, nicht mit der Person, die das Amt bekleidet. Dabei besteht eine klar definierte soziale Distanz zwischen den Inhabern von Positionen.

"Solche Formalität, die integriert ist mit der Autoritätsverteilung innerhalb des Systems, dient dazu, Reibungen auf ein Minimum zu reduzieren, indem sie die (offiziellen) Kontakte auf solche beschränkt, die bereits durch Regeln der Organisation definiert sind. So werden leichte Kalkulierbarkeit des Verhaltens anderer und ein fester Satz

wechselseitiger Erwartungen geschaffen." (22)

Alle informellen Bezüge²³ werden aus den organisatorischen Überlegungen herausgenommen. Es herrschen auf Grund der formalen Struktur "formalisierte Sekundärbeziehungen"²⁴ vor. Dadurch kann ein Eindringen von Primärgruppenattitüden persönlich-individueller Art leicht zu Konflikten führen.²⁵

Überhaupt werden alle humanen Ansprüche aus dem bürokratischen System herausgenommen: Der Mensch wird primär als Aufgabenträger ("Funktionär") betrachtet; die funktionenorientierte Organisation dominiert über humane Forderungen.²⁶

Die Effektivitätsorientierung scheint dies so vorzuschreiben. Wenigstens spricht der hohe Programmierungsgrad von Entscheidungen für solch formalisierte Handlungsabläufe.

Idealtypisch hat MAX WEBER das Modell der Bürokratie als effektivste und rationalste Form von Organisation unter dem Vorzeichen der modernen industriellen Gesellschaft gezeichnet.²⁷

Die sozialen Folgen einer Durchsetzung der Bürokratie im Industriebetrieb waren, daß die auch außerhalb dieses Bereiches geltenden sozialen Unterschiede festgemacht wurden, daß "mit dem in der Sozialordnung gegebenen Eigentums- und Bildungsgefälle ... sich immer vielfältiger werdende Unterschiede im sozialen Status der Arbeitenden" ausprägten.²⁸ Es entstand die neue Schicht der Angestellten, die sich als eine breite eigene Schicht konsolidierte. Das hierarchische Prinzip drängte weiterhin den bürgerlichen Traum von Freiheit und Gleichheit an die Peripherie.

HANS PAUL BAHRDT hat den politischen und organisatorischen Sinn der Hierarchie besonders prägnant geschildert. Danach gehört das hierarchische Denken einem Zeitpunkt an, in dem einmal auf Grund immer größer werdender Sozialgebilde der Arbeit Organisationsformen gefunden werden mußten, die die Wirtschaft und staatliche Verwaltung effektiv und funktional gestalten konnten; da boten aber "echte und fiktive Traditionen ... kein anderes Prinzip an als das der Hierarchie" (29). Zum anderen aber diente dieses Prinzip dazu, der neuen Massen des Industrieproletariats Herr zu werden, das sich entsprechend den Leitsätzen der französischen Revolution anschickte - unterstützt von Intellektuellen, die über das Rüstzeug der bürgerlichen Wissenschaft verfügten -, mit dem freiheitlich gesinnten Bürgertum dasselbe Spiel zu beginnen, "das dieses eben erst mit dem Adel und dem absolutistischen Staat gespielt und noch nicht einmal ganz zu Ende geführt hatte. Die geistige Verwirrung, in die das Bürgertum geriet, endete mit einer kopflosen Flucht aus der eigenen Ideologie, die sich plötzlich gegen ihre Träger zu kehren schien, und mit dem Ausbau neuer geistiger

Positionen, deren Elemente so heterogen sein mochten wie sie wollten, sofern sie nur dem neuerwachten konservativen Bedürfnis Rechnung trugen.

In diesem Augenblick lernte man auch die Vorzüge hierarchischer Ordnungen wieder schätzen, die nicht nur den Mächtigsten Autorität sichern, sondern außerdem auch die Beherrschten in eine Reihe kleinerer, stufenartig übereinandergeschichteter Gruppen aufteilen." (30) In das bürgerliche Denken drangen demzufolge wieder Inhalte ein, die überholt zu sein schienen: das Kokettieren mit dem Adel, der politische Slogan "Thron und Altar", die neue Wertschätzung der militärischen Ordnung und die zusätzliche Stützung des bürgerlichen Sozialprestiges durch den Status des Reserveoffiziers. (31)

Zwar wären die Institutionen kaum anders als hierarchisch zu organisieren gewesen. "Jedoch erhielt nun das hierarchische Prinzip eine Weihe, einen über den bloßen Zweck hinausgehenden 'tieferen Sinn'." (32)

Die Doppelrolle der Hierarchie, nämlich die Produktion sachgemäß zu leiten und zugleich als "Instrument der Herrschaft" ³³ zu dienen, verlieh den Arbeitgebern ein Übergewicht über die Arbeitnehmer. Die starke Position der Hierarchie vermochte die eigentlichen Klassenkämpfe weitgehend aus den Betrieben hinaus auf die Straße und in die Städte zu verlagern. ³⁴ Damit wurden die einst so gefährlichen Arbeitermassen entmachtet, berechenbar und lenkbar gemacht. ³⁵

Der Gegensatz von geistiger und manueller Arbeit, wurde weiter verfestigt. Die Angestelltenschaft schob sich zwischen Unternehmer und Arbeiter. Sie solidarisierte sich aber weniger mit den Arbeitnehmerinteressen, sondern orientierte sich mehr "nach oben" hin. ³⁶ Die Kluft zwischen "oben" und "unten" wurde damit für die arbeitende Schicht nicht geringer. Die Dichotomie wurde weiterhin als kollektives Schicksal erfahren. ³⁷

Nicht so bei den Angestellten. Diese stehen zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer. Denn "die einzelnen mittleren und unteren hierarchischen Instanzen haben die Aufgabe, den Machtbereich der Zentralgewalt zu vergrößern: sie sollen sie vertreten in einem bestimmten Sachgebiet oder an einem besonderen Platz, wo die Zentralgewalt nicht anwesend ist." ³⁸ Sie kennen also ein "oben" u n d "unten"; darum hat in ihrem Bewußtsein eine Dichotomie keinen Platz. ³⁹

Auf Grund neuer Verhältnisse, insbesondere der Technisierung auch der Büros, ergeben sich freilich neue Probleme der Verortung der Angestelltenschaft; denn diese unterliegt als Folge der Rationalisierungsmaßnahmen z. T. ebenso monotoner, technisierter Arbeit wie im Produktionsbereich. ⁴⁰

3.3. Die betriebliche Sozialpolitik der Unternehmerseite

Die Sozialleistungen der Unternehmerseite gewannen im Verlaufe einer Polarisierung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen immer mehr an politischem und strategischem Rang. Sie sollten darauf zielen, die eigene Position im Unternehmen zu festigen und die Beschäftigten mehr an den Betrieb zu binden. Nicht von Anfang an unterlagen sie einer solchen Motivation. Schon vom Beginn der Industrialisierung an gab es bewußte politische und soziale Maßnahmen, die "auf eine Milderung der mit der Industriewirtschaft und -arbeit verbundenen sozialen und menschlichen Notstände sowie auf eine soziale Eingliederung der Industriearbeiterschaft in eine neue gesellschaftliche Ordnung ausgingen " ⁴¹.

An dieser Stelle sind sowohl Maßnahmen und Versuche von Frühsozialisten ⁴² wie z.B. von ROBERT OWEN zu nennen, der sich ohne Rücksicht auf seine eigene Stellung für eine Verbesserung der Lebensverhältnisse der Arbeiter und ihrer Familien einsetzte und dabei viele Grundsätze der damaligen Unternehmerschaft über den Haufen warf; ⁴³ als auch Maßnahmen von Unternehmern selber, die aus einem sozialen Engagement oder aus "sozialer Gewohnheit" ⁴⁴ heraus Sozialleistungen für die Beschäftigten des eigenen Betriebes erbrachten. Hier schlug noch das patriarchalische Element durch, das in der vorindustriellen Zeit mit der Fürsorgepflicht eng gekoppelt war. Die patriarchalisch geleitete Lebens- und Arbeitsgemeinschaft übernahm selbstverständlich Unterstützungs- und Sicherungsverpflichtungen für die Kranken, Körperbehinderten, Alten und Schwachen. Insofern erfuhr hier die konsequente liberale Wirtschaftsordnung mit ihrer reinen Lohn- und Leistungsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine gewisse Einschränkung.

Der Übergang zu einer neuen Motivation und Begründung der Sozialleistungen im Betrieb erfolgte, als die Bismarcksche Sozialversicherungsgesetzgebung der achtziger Jahre die wichtigsten Wohlfahrtseinrichtungen auf s t a a t l i c h e bzw. öffentlich-rechtliche Versicherungsanstalten übertrug. Die sozialethischen Motive einer b e t r i e b l i c h e n Wohlfahrtspflege wurden dadurch gewissermaßen in die "Hintergrunderfüllung" ⁴⁵ gedrängt und waren entweder ganz an den Staat abzutreten oder neu zu legitimieren.

Kurz nach der Jahrhundertwende erkannte man, "daß die Betriebsspannungen sich als Bilanzposten niederschlagen"⁴⁶ und entdeckte die sogenannte "Menschen- oder Arbeitsökonomie"⁴⁷. Ihr Grundgedanke war es, die Arbeiter durch materielle Zuwendung und soziale Sicherungen zu höheren Arbeitsleistungen anzuspornen und enger an den Betrieb zu binden, um dadurch die Fluktuation zu vermindern und die Arbeiter außerdem ihrer Gewerkschaft zu entfremden. Die Wohlfahrtseinrichtungen wurden also einem neuen Rentabilitätsdenken unterstellt, das eine grundsätzlich zweckrationale - im Gegensatz zu einer traditionellen oder ethischen Orientierung besaß.

Auch spielten zunehmend Wünsche, Ansprüche und Normen der Gesellschaft und Belegschaft in die betriebliche Sozialpolitik herein, so daß sich eine Spannung zwischen der sozialen Isoliertheit des Betriebes unter rein wirtschaftlich-technischen Gesichtspunkten und den außer- wie innerbetrieblichen sozialen Maßnahmen und Forderungen ergab. Darin kam eine Verflechtung der betrieblichen Sozialpolitik mit der Gesamtgesellschaft zum Ausdruck. Allerdings verwandelte sich erstere nun "immer mehr in eine Waffe des Betriebes in seinem Konkurrenzkampf mit den ihn umgebenden gesellschaftlichen Mächten, in ein Mittel, sich seine Arbeiter nicht nur formell, sondern auch innerlich zu verpflichten"⁴⁸. Die betriebliche Sozialpolitik wurde zu einem sozialpolitischen Machtinstrument in der Auseinandersetzung der drei miteinander konkurrierenden Herrschaftsverbände: Unternehmen, Staat und Gewerkschaft. Die Betriebe hielten insofern an der Sozialpolitik fest, als diese einer ökonomischen Zweckmäßigkeit entsprach, den Unterschied zwischen "gesetzlichen" und "freiwilligen" Sozialleistungen schuf und darin einen beträchtlichen Machtbereich für den Unternehmer reservierte.⁴⁹ Dadurch sollte hauptsächlich ein Eindringen der Gewerkschaft in den Bereich der Betriebe verhindert werden.⁵⁰

Bereits in diesem Stadium der betrieblichen Sozialpolitik wurden von einzelnen Unternehmen verschiedene Reformen durchgeführt, die zeichenhaften Charakter besaßen und z. T. auch ihren Niederschlag in der Sozialgesetzgebung bzw. im Betriebsverfassungsgesetz fanden. Vieles, was heute auf breiter gesellschaftlicher Ebene diskutiert wird, wurde damals modellhaft vorweggenommen. Zu nennen sind etwa Versuche wie

- die Einrichtung von Arbeiterausschüssen;

- Bildungsmaßnahmen für die Arbeiterschicht;
- Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft in sozialen Angelegenheiten;
- Gewinnbeteiligung;
- Prämiensystem für Verbesserungsvorschläge;
- Einrichtung eines Schiedsgerichts für Meinungsverschiedenheiten zwischen Fabrikant und Belegschaft;
- begrenzte kooperative Arbeitsmodelle mit dem Recht gleichberechtigter Partnerschaft in bestimmten Fragen und einer Arbeitnehmervertretung. 51

Als Motive, die bei all diesen Versuchen betrieblicher Sozialpolitik in Frage kommen, faßt ROLAND REICHWEIN (52) folgende zusammen:

- 1.) Das Motiv der Für- und Vorsorge für das Wohl der Betriebsangehörigen;
- 2.) das Motiv der Disziplinierung und Erziehung der Belegschaftsmitglieder;
- 3.) das Motiv der Erhaltung und Steigerung ihrer Arbeitsleistung;
- 4.) das Motiv der Bindung der Belegschaftsmitglieder an den Betrieb und der Verbesserung der Beziehungen zwischen Belegschaft und Betriebsleitung;
- 5.) das Motiv der Werbung neuer Arbeitskräfte;
- 6.) das Motiv der Abwehr außerbetrieblicher, vor allem gewerkschaftlicher und staatlicher Einflüsse, und
- 7.) das Motiv der Herrschaftssicherung. (53)

Das letzte Motiv blieb meist unausgesprochen, äußerte sich jedoch in der Art eines Versuches von "Legitimation" und "Integration" der Arbeitnehmer in den Betrieb.⁵⁴ Bei der L e g i t i m a t i o n handelte es sich darum, daß der Betrieb - in seiner Eigenschaft als ein Herrschaftsverband - seinen Herrschaftsanspruch sowohl gegenüber der eigenen Belegschaft, als auch gegenüber der Gesellschaft und vor allem den konkurrierenden Herrschaftsverbänden des Staates und der Gewerkschaft zu rechtfertigen hatte.

Früher war es der "freie Arbeitsvertrag", der die betriebliche Herrschaft der Unternehmer legitimieren sollte. Das Privateigentum des Unternehmers an Produktionsmitteln spielte dabei eine entscheidende Rolle. Unter gewandelten Verhältnissen sollte die betriebliche Sozialpolitik einen neuen Legitimationsgrund hergeben. Dieses Motiv

büßte jedoch mehr und mehr seine Wirkung ein. Zusätzliche Sozial- oder auch Barleistungen wurden immer mehr zu "sozialen Errungenschaften" bzw. zu einem unaufgebbaren "sozialen Besitzstand", der das Unternehmen nahezu zu einem "selbständigen Wohlfahrtsverband" werden ließ.⁵⁵ Darum war in der Folgezeit nach funktionalen Alternativen zu suchen. Es boten sich die "Human Relations" und "Public Relations" an. Erstere hatten die Pflege der internen Betriebsbeziehungen zum Ziel⁵⁶, letztere Maßnahmen, die der Unternehmung halfen, in der Öffentlichkeit einen guten Ruf zu erwerben und zu bewahren.

Von hier aus ist es nur noch ein kleiner Schritt, daß diese Art Motivationen zu einer ökonomischen Werbungs- und Bindungsfunktion wurden. Indem sie den Beschäftigten eines Betriebes Rechte, Anteile am Gewinn, Mitbestimmungsbefugnisse u.a. einräumten, sollten die Arbeitnehmer möglichst dauerhaft in den Betrieb i n t e g r i e r t werden. Auch zugestandene spontane Kooperationsformen können dazu gerechnet werden. Erstrebt wurde, daß sich die Betriebsangehörigen mit den Zielen der Betriebsleitung identifizieren und deren Verhaltens- und Rollenerwartungen internalisieren. Davon war eine Mobilisierung zusätzlicher Leistungsreserven zu erwarten.

3.4. Das Management als Träger der Führungsaufgaben im Betrieb

3.4.1. Die neue Führungsschicht

Mit Vergrößerung der Betriebe, Zunahme der Arbeitsteilung, Anwachsen der Kapitalballungen zu Großorganisationen und einer allgemeinen Verwissenschaftlichung der Produktion verlagerte sich auch das Führungsproblem in spezifischer Weise. Die Unternehmerfunktion erfuhr eine Aufteilung auf mehrere spezialisierte Positionsträger oder auf eine ganze Schicht von Personen, das Management. Dieses war und ist meist nicht mehr identisch mit den Eigentümern der Produktionsmittel. Eigentum und Verfügungsgewalt treten auseinander. Sinnbild dafür sind die Kapitalgesellschaften, bei denen die "abwesenden Eigentümer" zu bloßen Dividendenbeziehern werden. Die vom Eigentum gelösten Unternehmer- und Betriebsleitungsfunktionen gehen dagegen auf eine leitende Schicht von Angestellten über. Die interne Bürokratisierung der Betriebe erfuhr im Laufe dieses Prozesses eine Bestätigung und zugleich Differenzierung. Neben die

"Fabrik-Hierarchie" trat die "Büro-Hierarchie". Die Leitungs- und Führungsfunktionen verteilen sich dabei auf beide Pyramiden.⁵⁷
ERWIN GROCHLA unterscheidet im ganzen drei Führungsebenen:

- 1.) das "Top-Management" als oberste Instanz mit der eigentlichen Aufgabe der Unternehmensführung (umfassendster Entscheidungsbereich, geringster Grad an Programmierbarkeit);
- 2.) das "Middle-Management" (einer höheren Instanz unterstellt, jedoch mit Anordnungsbefugnissen über andere Instanzen, Vermittlung zwischen obersten Unternehmensentscheidungen und der praktischen Verwirklichung durch Konkretisierung der generell formulierten Zielvorstellungen: Werksleiter, Abteilungsdirektoren, Betriebs- und Filialleiter);
- 3.) das "Lower-Management" (Ausführungsfunktion, unmittelbare Realitätsnähe, Anordnen vorgegebener Entscheidungen durch Übermittlung, Erklärung, Verständlichmachung, Fähigkeit zur Menschenführung besonders erforderlich).⁵⁸

Dem Management fällt dabei die Organisations- wie auch die Koordinationsaufgabe der verschiedenen Einzelgebiete und Sachleistungen der Unternehmens- und Betriebsabteilungen zu. Es tritt damit als "dritte Kraft" zwischen Kapital und Arbeit und übernimmt die eigentlich "unternehmerische Funktion".

HELGE PROSS definiert den Begriff unternehmerisch oder Unternehmer "als Benennung für diejenigen Personen und Gruppen, die innerhalb eines Unternehmens die für das ganze Gebilde maßgebenden Beschlüsse formulieren und durchsetzen können. Unternehmer wird zum Synonym für Unternehmensleiter, gleichgültig, ob er Angestellter oder Eigentümer, ob er ein Neuerer oder bloß Verwalter von Vorhandenem ist."⁽⁵⁹⁾ Damit wird der Begriff "Unternehmer" synonym mit dem Begriff "Manager".

Kann "Managen" oder auch "Führen" grundsätzlich als "Koordination in Richtung auf betriebliche Zielsetzungen" umschrieben werden,⁶⁰ so zerfällt die Managementaufgabe in folgende Einzelaufgaben:

- Mitwirkung bei der betrieblichen Zielsetzung;
- Planung als Vorbereitung zur Verwirklichung von Zielen;
- Entscheidung;
- Realisation, als Organisation sowie als aktuelles Einwirken auf den Arbeitsvollzug durch Veranlassen, Einweisen, Unterweisen (= Menschenführung);
- Kontrolle.⁶¹

Jeder, der diese Funktionen im Betrieb wahrnimmt, ist zum Management zu rechnen.

3.4.2. Auswirkungen auf das Machtgefüge im Betrieb

Da die Manager in den meisten Fällen nicht Eigentümer an den Produktionsmitteln sind, wird vielfach eine Veränderung in den innerbetrieblichen Machtverhältnissen und in der Wertorientierung bei den Führungskräften angenommen.

So sah z. B. JAMES BURNHAM eine "Herrschaft der Manager" ⁶² heraufkommen. Als Folge davon glaubte er, daß die Institution des Privateigentums im Hinblick auf die Herrschaftsverhältnisse und den Prozeß der Führung im Betrieb an Rang verlieren, ja letztlich belanglos würde. Stattdessen nähme das Management als technisch versierter Führungskader die Leitung der Produktionsmittel in seine Hand.

Man könnte schlußfolgern, daß der Aspekt des Klassenkampfes für den Betrieb angesichts dieser Entwicklung an Bedeutung verloren hätte; denn das Management hätte sich als eigene Größe, als "dritte Klasse", zwischen die beiden Faktoren Kapital und Arbeit geschoben. ⁶³ Richtig ist, daß die Schicht des Management nicht einfach mit der Gruppe der Besitzer zu identifizieren ist. Auch stimmt es, daß das Kapital in den Großbetrieben weniger in Erscheinung tritt, da die Arbeit nur noch selten von dem Eigentümer selbst geleitet wird.

"Es ist aber eine andere Frage, ob durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht die Bedeutung der Institution des Privateigentums so weit zurückgegangen ist, daß das an das Eigentum geknüpfte Interesse an der privaten Verwertung von Kapital und in diesem Sinne an der V e r w e r t u n g v o n A r b e i t als dem wesentlichen Aspekt der 'Sozialbeziehungen' im Betrieb und Unternehmen irrelevant geworden ist." ⁶⁴

Jedenfalls hat sich erwiesen, daß das Effizienzkriterium weiterhin dominant und die Führungstätigkeit aus der Sache selbst heraus, nämlich auf Grund des wirtschaftlichen Prozesses, dem ökonomischen Interesse untergeordnet geblieben ist. Dementsprechend kann als Leitvorstellung für das Management ausgegeben werden:

"Es ist nicht die Aufgabe eines Betriebes, die Persönlichkeitsbedürfnisse des Personals zu entwickeln ... Aufgabe des Betriebes ist es, Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen sollen ... Daß dieser Strom von Gütern und Dienstleistungen vom Erwerbsstreben in der Unternehmerfunktion getragen wird, ist eine Folge unserer Gesellschaftsstruktur ... In der unternehmerischen Produktion richtet sich das eigentliche Erwerbsstreben - als Folge der modernen Technik - nicht auf den inzidentellen Gewinn, dafür aber auf ein dauerhaftes Gewinnmaximum. Das bedeutet nicht nur die volle Auslastung der vorhandenen Anlagen, sondern auch ein 'full employment' der Arbeiter ..."
(65)

"Bei der Organisation menschlicher Arbeit handelt es sich um Anstrebung der höchstmöglichen Arbeitsproduktivität von Menschen und Maschinen. Allein auf diese Weise kommt das Unternehmen zu einem dauerhaften höchstmöglichen Gewinn." (66)

Indem das Management Arbeit und Kapital zusammenfügt und dabei eine Verwalterfunktion zugeschrieben bekommt⁶⁷, die sich von den Eigentümer-Interessen herleitet, erweist sich das Management als "soziologisch wahlverwandt"⁶⁸ mit dem Eigentum am Unternehmen. Es repräsentiert Macht ohne Eigentum. Die Kontrollfunktion über die Produktionsmittel bedeutet demnach nur eine Verlagerung der Macht von den Eigentümern auf die Verwalter des Eigentums. Die Gesetzmäßigkeiten des kapitalistischen Systems sind im Effekt die gleichen geblieben.

Für die Seite der Arbeit bedeutet dies, daß sich die alte Abhängigkeit fortsetzt, wenn auch in verändertem Gewand.

"Ist dergestalt die Vorherrschaft des Faktors 'Kapital' in der modernen Industrieunternehmung stark zurückgebunden worden, so kann das natürlich noch lange nicht besagen, daß dadurch auch die Subordination der 'Arbeit' schon als solche beseitigt oder doch vermindert worden wäre. Was sich verändert hat, ist das Subjekt (gesperrt vom Verfasser) der Unterordnung. Die Abhängigkeit geht heute mehr von den Managerunternehmern aus. Das einseitige Abhängigsein des Arbeitnehmers auf der Ebene von Betrieb und Unternehmen ist mithin geblieben." (69)

Soweit nicht die einseitige Machtdurchsetzung in mitbestimmten Betrieben eine Relativierung erfährt, leitet sich die Legitimation von Verfügung weiterhin vom Kapital ab. Es kommt zu keiner echten Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch das Management. Soziale Maßnahmen bleiben meist im Vorhof ökonomischer Kalkulation.

3.4.3. Die Interessenlage der leitenden Angestellten (in Großunternehmen)

Im folgenden soll insbesondere auf die Stellung und die Interessen der obersten Führungsschicht in Großunternehmen eingegangen werden. Dieser Aspekt legt sich nahe, weil durch die Ausweitung einzelner Unternehmen zu immer größeren Einheiten die Wirtschafts- und Sozialstruktur insgesamt eine Änderung erfahren hat. Auf Grund der Konzentration von wirtschaftlicher und sozialer Macht stellt sich die Frage, wer nun eigentlich die Großunternehmen "regiert" und welche Ziele die Führung bestimmen. Die Aktienform verlangt eine partielle Trennung von Eigentum und Dispositionsbefugnissen. D. h. das Management übernimmt stellvertretend für die Aktionäre die Funktion der Führung und z.T. der Kontrolle.⁷⁰

Die Interessen des oberen Managements sind dabei vielfältig zurückgekoppelt zum privatwirtschaftlichen System. Dabei können sowohl eigene Interessen eine Rolle spielen als auch Mechanismen, mit denen die Arbeitgeber die führenden Angestellten an sich zu binden versuchen.

Interessen an der Prosperität des Unternehmens kommen natürlicherweise dort zum Tragen, wo Manager Anteilseigner am Unternehmen selbst sind. Ein weiteres Motiv ist in dem Streben nach Einkommen, Einfluß und Prestige zu suchen; dann wird der ökonomische Aufstieg der Firma zum Barometer der eigenen Aufstiegschancen.⁷¹ Indem Kontinuität und Stabilität der Unternehmung angestrebt werden, sieht das obere Management eine Chance, die eigene Position zu erhalten und zu verbessern. Höheres Prestige aber der Firma bedeutet zugleich eigenes höheres Ansehen. Die allgemeine Verunsicherung auf Grund komplexer gesellschaftlicher Wandlungen hat sich nicht selten in einer Statusunsicherheit niedergeschlagen. Die Folge ist, daß viele Manager versuchen, die eigene Statusangst durch sozialen Aufstieg zu bewältigen oder zumindest zu verringern.⁷² Als persönliche Motivatoren des Aufstiegs spielen zugleich die Erwartung größerer Selbständigkeit und Handlungsspielräume bei der Arbeit als höchstbewertete Ziele eine Rolle.

Die Kapitaleigner sind auf der anderen Seite darum bemüht, daß sich die leitenden Angestellten die Gewinninteressen des Unternehmens zu eigen machen. Mit Anpassungsprozessen und Kompromissen ist allerdings auf beiden Seiten zu rechnen.⁷³ Belohnungsmechanismen

spielen u.a. eine wichtige Rolle, die auf das obere Management einen gewissen Druck ausüben sollen. Dies kann geschehen durch finanzielle Zuwendungen, Gehälter und Tantiemen sowie durch Pensionsverträge, ⁷⁴ die auf eine Interessenverkopplung mit dem Gewinnstreben des Unternehmens und mit der Machtposition des Eigentums abzielen. Die außertarifliche Arbeitnehmersituation der leitenden Angestellten erweist sich dabei nur allzuoft als ein "Leiden" ⁷⁵ - "wir haben viele Pflichten, wenige Rechte und keinen Schutz" ⁷⁶. Sie ruft zugleich einen interpersonellen Wettbewerb unter den höheren Führungskräften um Unternehmergunst und Beförderungschancen hervor. Denn Funktionsentzug bedeutete beim einzelnen Manager soziale Deklassierung. Die Stellung birgt insofern ein besonderes Risiko in sich. Einen Ausgleich bilden gewisse Privilegien, die fast den Rang von Statussymbolen einnehmen. "Divide et impera" scheint jedenfalls auch hier das Mittel zu sein, das Management in unmittelbare Abhängigkeit vom Unternehmen zu bringen.

"Ebenso wenig wie es z w i s c h e n den Unternehmern selbst eine Interessensolidarität gibt (das Interesse an der Erhaltung privatkapitalistischer Markt- und Gesellschaftsordnung ausgenommen), kann es unter den um Leistungskonkurrenz und wirtschaftliche Erfolgszurechnung i m Unternehmen ringenden 'leitenden Angestellten' eine gemeinsame Orientierungsbasis geben." (77)

Die persönliche Abhängigkeit vom Unternehmen wirkt umso gravierender, als im Konfliktfall der leitende Angestellte zumeist allein dem Unternehmer bzw. den Kapitaleignern gegenübersteht und nicht durch eine Interessenorganisation vertreten wird.

Die Kapitaleigner sind ihrerseits darauf bedacht, das Selbstverständnis der oberen Leitungskräfte, sich zur Unternehmerseite zu zählen, sorgfältig zu pflegen. Dabei ist nur jeder siebzehnte in seinen betrieblichen Entscheidungsrechten uneingeschränkt; fast die Hälfte arbeitet selbständig, aber ohne das Recht, auch anfallende Anordnungen allein zu treffen; nur 13 % aller Führungskräfte haben mehr als 100 Untergebene, über ein Drittel kann höchstens zehn Personen Befehle erteilen. ⁷⁸

Auch auf Grund der eigenen Interessenlage ergibt sich insgesamt der Effekt, daß sich die Manager eher der Unternehmerseite zurechnen und

sich als "mächtige Verteidiger" des kapitalistischen Systems erweisen. Dies kann sich auch in deren politischer Einstellung niederschlagen: Sie sind eine "konservative, Änderungen des status quo, und das heißt auch: Eingriffen in die Eigentumsrechte abholde Macht. Das Privateigentum schützt sie und sie schützen das Privateigentum." 79

3.5. Die Führungsfrage im sozialgeschichtlichen Horizont

Die bisherige Untersuchung diene einem Überblick über die Voraussetzungen und Wandlungen industrieller Führungsformen. Das Ziel kann mit HANS-ULRICH WEHLER so umschrieben werden:

"In der modernen Industrienation, in der tatsächlich gesellschaftliche und ökonomisch-technologische Entwicklungen in hohem Maße die treibende Ursache der Veränderungen sind, bedarf die Gesellschaft einer vertieften Einsicht in ihre historische Herkunft und die Entfaltungstendenzen ihrer Antriebsstruktur. Verzichtet sie darauf, so unterwirft sie sich nur zu leicht den Zwängen der sozialökonomischen Prozesse. Deren historische Genesis herauszuarbeiten, damit aber das allmähliche Gewordensein unserer Welt, also auch die prinzipielle Offenheit der gegenwärtigen Situation hervorzuheben, ist auch Aufgabe der Sozialgeschichte als einer politischen Wissenschaft ..." (80)

Zwei Stränge wurden verfolgt. Sie bestimmten maßgeblich die Entwicklung der Führungsstile mit: die Veränderungen auf dem technischen und auf dem sozialen Sektor, d.h. der Sozialstruktur des Betriebes. Beide gehören aufs engste zusammen, sind doch die sozialen Veränderungen nicht ohne die technischen zu denken und umgekehrt. War anfangs die "Wissenschaft" innerhalb der Trias Technik - Unternehmertum - Wissenschaft gleichbedeutend mit "Naturwissenschaft", so kamen im Laufe der Zeit auch die Humanwissenschaften dazu. Diese übten einen immer stärkeren Einfluß auf die Bildung von Management-Systemen im Bereich der Menschenführung aus. Soweit sie Ergebnisse zur Verfügung stellten, die sich im Hinblick auf eine Rationalisierung des Betriebsablaufes und der Effektivität der Betriebsleistung (auf dem sozialen Sektor) verwerten ließen, bestand im Kontext des Konkurrenzverhältnisses der Wirtschaft nahezu von selbst die Nötigung, diese Ergebnisse auch anzuwenden.

Der sozialgeschichtliche Überblick konnte freilich nicht nur die Geschichte der Führungsstile aus einem rein immanenten Aspekt heraus betrachten. Vielmehr sollte es im I. Teil der Arbeit darum gehen, dem Führungsproblem von möglichst vielen Seiten gerecht zu werden; so auch von der Seite der Betroffenen. Nur so scheint eine

angemessene Grundlage für die sozialetische Fragestellung gelegt zu sein. Wenn auch die verschiedenen Perspektiven nur ansatzweise zum Tragen kommen konnten, so spiegeln sie doch das Spannungsfeld wider, in dem sich die unterschiedlichen Deutungen des Gesellschafts- und Wirtschaftsprozesses überhaupt bewegen. Für das Führungsproblem bilden die verschiedenen Ansätze der Industrie- und Betriebssoziologie einen deutlichen Beleg.

Einen kritischen Entwurf, der die Interessen der Arbeitnehmer primär zu vertreten versucht, stellt das Buch von FRITZ VILMAR dar: "Industrielle Arbeitswelt. Grundriß einer kritischen Betriebssoziologie". (81) Als kritischer Meßpunkt aller betrieblichen Erscheinungsweisen dient hier die verfassungsmäßig geschützte "Würde des Menschen". (82)

Der marxistischen Gesellschaftstheorie folgend hat WOLFGANG LITTEK in seiner kritischen Industrie- und Betriebssoziologie (83) versucht, den rein innerbetrieblichen Aspekt der technischen Produktionsorganisation, der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen zu durchbrechen und das innerbetriebliche Geschehen in den Gesamtzusammenhang des Wirtschaftssystems zu stellen. Hier richtet sich die Kritik auf die gesellschaftlichen und die Unternehmensziele zugleich in ihrem ökonomischen Verwertungsinteresse. (84)

ANTON BURGHARDT versucht, die (bei LITTEK angedeuteten) beiden Sichtweisen zusammenzunehmen und die Betriebssoziologie zwischen Allgemeiner und Wirtschaftssoziologie anzusiedeln. In ihrer medialen Funktion handle die Betriebssoziologie spezifische organisationssoziologische Fragen ab; aber sie stelle zugleich "die Verbindung der kleinsten (im relativen Sinn) wirtschaftlich tätigen Gruppen, etwa der Arbeitsgruppen, zu den ökonomischen (Super-)Strukturen her ..." (85) Im Gegensatz zu der amerikanischen Betriebssoziologie, die dort "als eine bis in die unmittelbare Führungspraxis anwendbare Disziplin verstanden" wird, könne jedoch die europäische Betriebssoziologie nach BURGHARDT "keine praktikablen Rezepturen liefern". (86)

Die Kritik des industriellen Systems und seiner Entfaltungsmethoden ist nicht ohne Wirkung geblieben. Die Arbeiterbewegung⁸⁷ stellte eine der am nachhaltigsten wirksamen Reaktionen auf den industriellen Prozeß dar. Sie war die Antwort auf eine einseitige, nur auf die Interessen des Unternehmens gerichtete Betriebsführung, die ganz unter dem Vorzeichen einer liberalen und individualistischen Geisteshaltung stand. Auf Grund dieser hatten sich Technik und Wirtschaft ohne soziale Bindungen entfalten können.

Im Laufe der Zeit korrigierten jedoch verschiedene Kräfte allzu einseitige Maßnahmen. Sie besaßen verschiedene Wurzeln:

- den Druck der Gewerkschaft;
- Rückbesinnung auf die fürsorgerischen Elemente der patriarchalischen Führungsform, provoziert durch die negativen Erscheinungsweise des liberal-feudalen Führungsstiles;
- Rentabilitätsabwägungen von unternehmerischer Seite; denn Disfunktionalitäten auf Grund eines falschen Führungsstils ließen durchaus die Kostenfrage entstehen. Die betriebliche Sozialpolitik der Unternehmerseite versuchte darauf eine Antwort darzustellen;
- die Bemühungen des Staates um eine Sozialgesetzgebung, die auf den Betrieb einwirkte;
- die Einsicht, daß Arbeitnehmerinteressen (Vermenschlichung der Arbeitswelt) und Unternehmensinteressen (Produktivität und Effizienz) nicht zwangsläufig divergieren müssen.

Dies alles verdeutlicht, daß Führung nicht mehr im autonomen Sinne verstanden werden kann. Sie unterliegt vielfältigen Einflüssen, die im Laufe der Geschichte zu erheblichen Wandlungen des Führungsstils geführt haben. Nicht nur technische, wissenschaftliche oder ökonomische Faktoren spielten eine Rolle, sondern auch menschliche. Als Variable für den Führungserfolg wurde die letzte Komponente in zunehmendem Maße entdeckt.

Insofern kann das Ethische nicht darin bestehen, diesen Faktor *a n s i c h* gegenüber einseitigen ökonomischen Bemühungen der Betriebsführung hervorzuheben. Vielmehr hat die Ethik die Aufgabe, den Faktor des Menschlichen zu *q u a l i f i z i e r e n*. Denn auch die Wirtschaft versucht, den Menschen - durch humanwissenschaftliche Erkenntnisse unterstützt - nicht nur in sachadäquater, sondern auch in mensch-adäquater Weise in das zweckrationale System der Produktion einzubauen. Der Mensch wird hier jedoch mehr als Mittel denn als Zweck gesehen.

Versuchte der frühe Führungsstil, den Arbeitnehmer bedingungslos in das Betriebsganze einzuordnen, so verlagerte sich die Menschenführungsstrategie in bezeichnender Weise, als die Arbeitnehmerposition erstarkt war. "Legitimation" durch betriebliche Sozialpolitik auf der einen und der Versuch einer Machtdurchsetzung mit Hilfe hierarchischer und bürokratischer Strukturierungsmaßnahmen auf der anderen Seite bildeten die Mittel, diese Situation zu bewältigen. Die innerbetriebliche soziale Konfliktpotenz ⁸⁸ sorgte für

entsprechende Maßnahmen der Anpassung und gradueller "Vermenschlichung". PROSS stellt fest, daß die "Geschichte des Kapitalismus ... seit seiner Etablierung stets auch eine Geschichte der Zugeständnisse an die durch das System Geschädigten gewesen" ist und daß sich ohne solche Zugeständnisse das System nicht gehalten hätte; sie kommt deshalb zu dem Schluß, daß auch in Zukunft das Überleben des Systems "von Zugeständnissen in Gestalt demokratisierender Änderungen innerhalb der Unternehmungen" abhängen.⁸⁹

Überblickt man die Entwicklung der Führungsstile, so läßt sich eine Tendenz von einer "interessenmonistischen" zu einer "interessendualistischen"⁹⁰ Orientierung der Betriebsführung feststellen. Die Geschichte der Betriebsverfassungen vermag einiges davon sichtbar werden zu lassen.

E x k u r s :

Phasen der Betriebsstile nach OTTO NEULOH

OTTO NEULOH unterscheidet fünf Phasen in der Geschichte der Betriebsverfassungen mit den Zäsuren 1890, 1916, 1934 und 1947.⁹¹

Den Zeitraum von Beginn der Industrialisierung bis 1890 rechnet er dem Betriebsstil der unbeschränkten Fabrikherrschaft, der Alleinbestimmung des Unternehmers für die innerbetriebliche Ordnung und vielfach auch das außerbetriebliche Leben der Untergebenen, zu. Die unternehmerische Position und Autorität ist unbestritten und unangreifbar; die Situation der Ausführenden dementsprechend eine Objektsituation. Arbeitsverträge regeln allenfalls die Unterordnung unter den Willen des Betriebsherrn. Trotz mancher freiwilliger Sozialpolitik der Unternehmer herrscht der Befehl und ein rauher Ton vor, eine Arbeits- und Lebensform, die den Fabrikarbeiter von anderen Gesellschaftsschichten deutlich unterscheidet. Der einzelne Unternehmer ist meist auf sich gestellt, hat aber keine ernsthaften Gegner seiner autonomen Herrschaft zu befürchten.⁹²

Allenfalls treten Beschränkungen in Kraft, die er sich selbst auferlegt (Sozialpolitik der Unternehmer) oder die entstehen, wenn der Unternehmer abhängig wird von Kapitalgebern (finanziell beschränkte Unternehmerherrschaft), wenn vertragliche Bindungen eingegangen werden (arbeitsvertraglich beschränkte Arbeitgeber-

eigenschaft), wenn Gesetze sozialpolitischer Art in den Betrieb hineinwirken (gesetzlich beschränkte Betriebsgewalt) oder aber wenn das Unternehmen der öffentlichen Kontrolle untersteht (Kommunalbetriebe, Staatsbetriebe, Betriebe öffentlicher Körperschaften usw.).⁹³

1890 kann insofern als Ende der unbeschränkten Fabrikherrschaft gelten, als Arbeitsordnungen der Betriebe obligatorisch einzuführen und die bestehenden Arbeitsausschüsse zu legitimieren sind. Wenn auch noch keine grundsätzliche Änderung des Stils der Betriebsführung stattfindet, so ist damit doch ein Umschwung in der Einstellung des Staates zur inneren Ordnung des industriellen Betriebes angezeigt, die das Ergebnis schwerer sozialer Krisen und Auseinandersetzungen darstellt. Einer neuen Phase der Betriebsverfassung wird so der Weg bereitet.

OTTO NEULOH kennzeichnet diese als Phase der Verbandskämpfe, in der zwar die Position und Autorität des Unternehmers noch grundsätzlich unbestritten, aber nicht mehr unangreifbar ist. Die Belegschaften verweigern zeitweise mit Hilfe ihrer Organisationen den Gehorsam durch das Mittel des Streiks, worauf der Unternehmer das Mittel der Aussperrung anwendet. Doch auch er beginnt sich zu organisieren und aus der Individualität seiner Position auszusteigen. Die innerbetrieblichen Kämpfe und Spannungen werden dabei immer mehr auf die höhere Ebene der Verbandskämpfe verlegt, wo auch die Entscheidungen fallen. Die betriebliche Sozialpolitik dagegen wird mehr und mehr ein Mittel der Bindung und Verpflichtung der Belegschaft gegenüber der Betriebsleitung und ihrem Willen.⁹⁴

In der dritten Phase endlich (1916 - 1933) erfolgt die offizielle Anerkennung der Gewerkschaften, denen eine Kontrolle über innerbetriebliche Vorgänge eingeräumt wird. Die Sozialpolitik wird den Unternehmern weitgehend entzogen und auf staatliche Organe übertragen. Jedoch erobern sich die Unternehmer ihre Rechte weitgehend in den folgenden Jahren der Arbeitskämpfe zurück, so daß von wechselnden Erfolgen der beiden Sozialpartner zu sprechen ist. Die vierte Phase (1934 - 1945) sei nur kurz erwähnt, da sie dem Ordnungsstil der nationalsozialistischen Zeit

entspricht und insofern eine Sonderform des Betriebsstils repräsentiert: den "Führerbetrieb mit militärischer Ordnung" (gesperrt vom Verfasser).⁹⁵

Die im ersten Anlauf stark entwickelte betriebliche Sozialpolitik wird dabei im Laufe des Krieges annulliert; das betriebliche Leben läuft nach militärischen Grundsätzen ab.

Über die fünfte Phase seit 1945/47 läßt sich zwar nichts Einheitliches sagen, doch ist der Trend festzustellen zu zweiseitigen Betriebsverfassungsformen. Entweder wird diese durchgeführt auf Grund freiwilliger Zweiseitigkeit (partnerschaftliche und kooperative Betriebsverfassungen) oder auf Grund gesetzlicher Zweiseitigkeit. D. h. das Betriebsverfassungsgesetz sieht gemäß dem Mitbestimmungsgesetz vom 21. Mai 1951 eine paritätische Mitbestimmung nur für die Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vor.⁹⁶ Dies ist zweifelsohne der extremste Typ zweiseitiger Betriebsordnung. Von einer autonomen Unternehmerschaft kann deshalb hier nicht länger gesprochen werden. Vielmehr liegt eine zweiseitige Willensbildung im Aufsichtsrat vor, die OTTO NEULOH zu dem Schluß bringt, daß der Herrschaftsbegriff im Sinne MAX WEBERS (mit den Kriterien des Gehorsams, der Legitimität und der Autorität⁹⁷) "für den modernen industriellen Großbetrieb nicht mehr zutreffend ist, auch dann nicht, wenn man ihn von der sehr stark einschränkenden Argumentation der 'Minimisierung des Umfangs der Befehlsgewalt' aus verwenden will".⁹⁸ Die einseitige Autorität der Vorgesetzten verwandelt sich hier in die zweiseitige Autorität von Vorgesetzten und Belegschaftsvertretung.

NEULOH sieht im Mitbestimmungsgesetz drei Linien zusammenlaufen, die je eine eigene Vergangenheit besitzen: Die Angebotslinie der Unternehmer, die **Forderungslinie** der Arbeiterbewegung und die Gesetzgebungslinie des Staates, die an die frühere Sozialgesetzgebung anschließt.⁹⁹

Welche Auswirkungen die Einführung der paritätischen Mitbestimmung auf das Erleben der Arbeitnehmer zu zeitigen vermochte, belegt NEULOH mit folgenden Zitaten von Arbeitern:

"Das Wichtigste ist, jeder hat einen Kontakt nach oben. Früher konnte der kleine Mann ja nicht an die Götter herankommen, heute hat jeder Zutritt zum Himmel."

"Man kann mit ihnen (sc. die höchsten Vorgesetzten der Direktions-ebene) heute reden, früher war das selten möglich."

"... die ganze Stimmung ist wesentlich aufgelockert, nicht mehr so traurig." (100)

"Es besteht eine ziemliche Übereinstimmung unter den Meistern, daß die Zusammenarbeit mit den höheren Vorgesetzten heute erheblich besser ist. Einen Kasernenhofen wie früher halten sie für unmöglich. Der Mensch gilt eben mehr und der Betriebston hat sich erheblich gebessert. Fast könnte man von einem kameradschaftlichen Verhältnis sprechen, das sich in einem anständigen Ton vollzieht, bei dem sich die höheren Vorgesetzten nicht nur sprechen lassen, 'ohne gleich loszubrüllen', sondern auch Verständnis zeigen für die Meister und ihre Leute. Vor allen Dingen ist das latente Spannungsverhältnis, das früher so viele Angelegenheiten im Betrieb im Unklaren gelassen hat, einem zwangloseren Verkehr mit weit entgegenkommenderen Vorgesetzten gewichen. Es hat auch keiner der Meister mehr Angst, mal ein Wort zu sagen. Bei dieser Zwanglosigkeit der Beziehungen zwischen höheren Vorgesetzten und Meistern entsteht nicht nur ein gutes Verhältnis, sondern die Ordnung als ganze ist besser als früher. 'Früher wurde befohlen, heute wird besprochen.'" (101)

Folgendes Schema ¹⁰² soll eine bessere Übersicht über die verschiedenen Varianten möglicher Betriebsstile ermöglichen (Abb.3):

Schematische Darstellung der Sozialformen der deutschen Betriebsverfassung in systematischer Ordnung

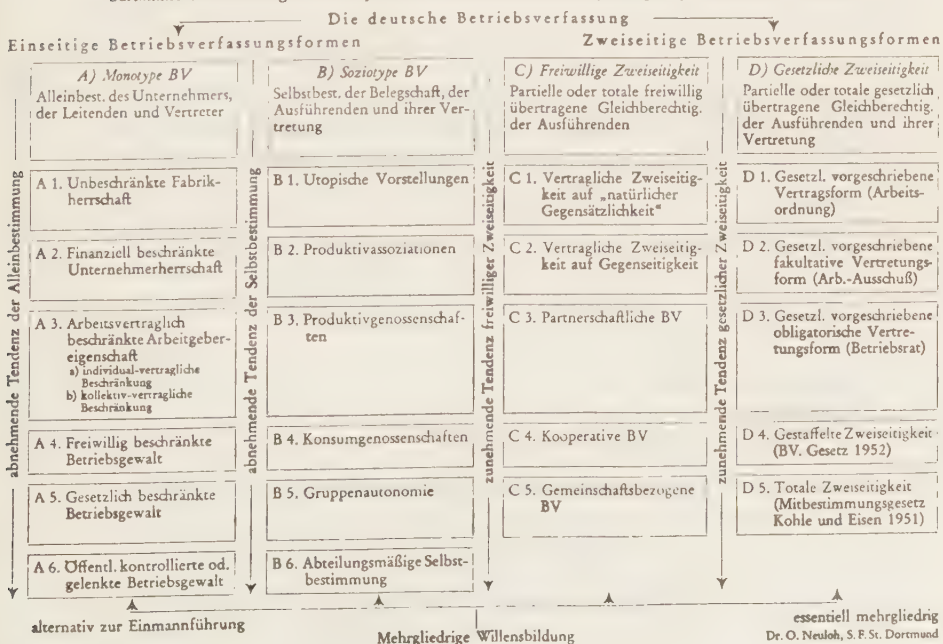


Abb. 3 Schematische Darstellung der Sozialformen der deutschen Betriebsverfassung in systematischer Ordnung nach OTTO NEULOH

Dr. O. Neuloh, S. F. St. Dortmund

Dient Wirtschaften der Bedarfsdeckung, so stellt sich das Führungsproblem aus sozialgeschichtlicher Perspektive gerade dort, wo es nicht nur eine einzige, sondern unterschiedliche Verfahrensweisen und Wege gibt, um entweder mit verschiedenen Mitteln ein bestimmtes Ziel oder mit gleichen Mitteln ein bestimmtes Ziel oder mit gleichen Mitteln verschiedene Ziele zu erreichen.¹⁰³ In der daraus sich ergebenden Konkurrenzsituation gewinnt der Ausdruck "wirtschaftlich" seine eigentliche Bedeutung; er umfaßt nicht alle zur Lösung der Aufgabe notwendigen Handlungen, sondern "nur die planenden, vergleichenden und wählenden Entscheidungsvorgänge. Die durchführende Verwirklichung getroffener Entscheidungen in der Realität kann nur in einem übertragenen (weiteren) Sinne auch als wirtschaftliches Handeln bezeichnet werden."¹⁰⁴ Art und Begrenzungen des wirtschaftlichen Prozesses können durch Normen aus dem rechtlichen, religiösen, ethischen und traditionellen Bereich der Gesellschaft entstehen.¹⁰⁵

Das Führungsproblem kann damit auf die Frage gebracht werden, auf welche Weise das wirtschaftliche Prinzip im sozialen Bereich des Betriebes angewandt wird.

Folgende Problemschwerpunkte lassen sich bisher erkennen:

- 1.) das Problem der M a c h t , der Machtbildung und Machtdurchsetzung. KARL OTTO HONDRICH bringt diesen Begriff in enge Beziehung zur Möglichkeit, die Bedürfnisse anderer sozialer Einheiten zu bestimmen und über die Mittel der Bedürfnisbefriedigung zu verfügen.¹⁰⁶ Die Subordination des Faktors Arbeit unter den Faktor Kapital (oder unter das Management als ausübende Kraft der Verfügungsgewalt) stellt z.B. ein solches Machtproblem dar;
- 2.) das Problem der A m b i v a l e n z . Es wurde indirekt dort angesprochen, wo ein Konflikt zwischen scheinbar gleichberechtigten Interessen sichtbar wurde: z.B. zwischen zweckrational und möglichst reibungslos angelegter Organisation, welche die Wirtschaftlichkeit industrieller Vollzüge sichern soll, und den unmittelbaren Belangen der Arbeitnehmer, die in diese Organisation eingefügt und der Macht der Verfügenden unterstellt werden;

- 3.) das Problem der L e g i t i m a t i o n .¹⁰⁷ Abgesehen von früheren Erscheinungsformen des Legitimationsproblems taucht dieses neu bei der Frage auf, wodurch die Verfügungsmacht des Managements gerechtfertigt ist. Da sich das Management nicht durch Kapitalbesitz legitimieren kann und mithin die Verbindung Kapital-Risiko-Gewinnanspruch-Haftung (-Macht) zerfallen ist, bleibt ein "Moment der Unglaubwürdigkeit"¹⁰⁸ bestehen;
- 4.) das Problem der M i t b e s t i m m u n g , in dem z. T. die Probleme der Macht und der Legimitation aufgefangen sind; denn Mitbestimmung ist eine zentrale Machtfrage, insofern es darum geht, wer die wirtschaftlichen Gebilde lenken und Verfügung ausüben soll: das Kapital - und in Abhängigkeit davon das Management - oder alle diejenigen, welche mit ihrer Arbeit am Erfolg des Gesamtunternehmens beteiligt sind. Mitbestimmung wäre dann als der Ort zu bezeichnen, an dem die Konflikte zwischen den Sozialpartnern ausgetragen werden. (Im sozialgeschichtlichen Kontext kann sie deshalb für das Führungsproblem als sozialetthischer Zielbegriff gewertet werden.)

3.6. Verlängerung zur sozialetthischen Fragestellung

Faßt man das sozialetthische Problem der Menschenführung im Betrieb aus der bisher angewandten Perspektive zusammen, so ergibt sich folgendes Grundschema, welches zugleich den zentralen sozialen Konflikt im Betrieb darzustellen vermag (Abb. 4):

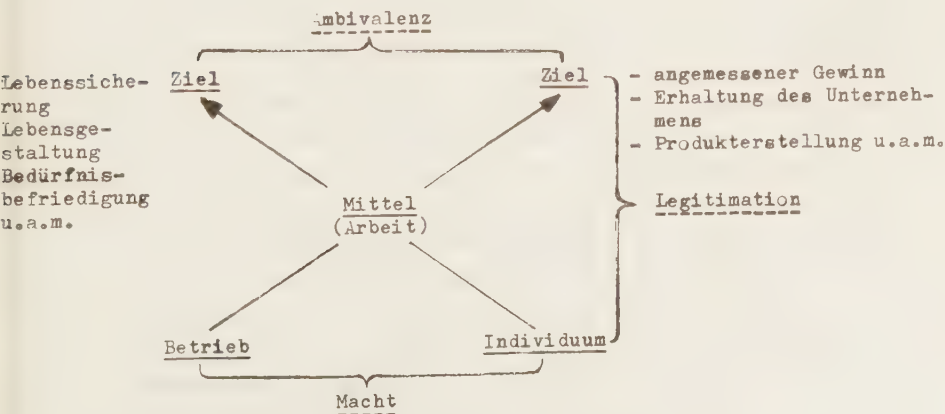


Abb. 4 Schema des sozial(ethischen) Grundproblems der Menschenführung im Betrieb

Die Skizze bildet den Interessenkonflikt zwischen dem Betrieb und den darin arbeitenden Menschen ab. Es ist von zwei Ziel-Mittel-Relationen auszugehen, die sich überschneiden. Die Divergenz zwischen den Zielen kann dabei unterschiedlich groß sein. Indem das Individuum Arbeit als Mittel zu persönlicher Interessenerfüllung dem Betrieb zur Verfügung stellt, kommt es zu einer Überschneidung mit der Zweck-Mittel-Relation der Betriebsinteressen.

Die Führungsfrage läßt sich unmittelbar aus der Skizze ablesen, einmal als Frage nach der Definition von Führung, d.h. der jeweiligen Zuordnung zu den Betriebs- und den Interessen des Individuums, zum anderen als Frage nach der Methode, durch Mitteleinsatz bestimmte Ziele zu erreichen. Die zuvor erarbeiteten Kategorien Macht, Ambivalenz, Legitimation und Mitbestimmung lassen sich dabei in die Skizze einzeichnen und zu den fünf Positionen in Beziehung bringen:

- Das Machtproblem ist anzusiedeln zwischen den Positionen Betrieb - Individuum und kann sowohl auf den Mitteleinsatz als auch die Zieldefinitionen auf der einen oder anderen Seite bezogen sein (auch das Individuum verfügt über Machtmittel).
- Das Ambivalenzproblem erstreckt sich weitgehend auf die Ebene der Ziele, die mit Hilfe bestimmter Mittel erreicht werden sollen. D.h. es steht zur Debatte, wieweit die Ziele der einen Seite auch den Zielen der anderen Seite zu dienen vermögen.
- Legitimation als Rechtfertigung einer Verfahrensweise, um durch Mitteleinsatz und durch Machtausübung bestimmte Ziele zu erreichen, bezieht sich auf Grund der sozialgeschichtlichen Analyse weitgehend auf das Verhältnis zwischen Betrieb - Mittel - Ziel und dem Individuum.
- Mitbestimmung als sozialetischer Zielbegriff schließlich bedeutet einen Machtausgleich zwischen Betrieb und Mensch und hat eine Beteiligung an der Verfügungsgewalt über die vorhandenen Mittel sowie die genauere Zielbestimmung des Betriebes im Auge.

Das Führungsproblem hat grundsätzlich mit dem skizzierten Konflikt und seiner Bewältigung sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus sozialetischer Sicht zu tun.

Führung wird dann einmal in ihrer Zuordnung zum Unternehmen oder Betrieb als einem zielgerichteten System **mit der entsprechenden** Aufgabe versehen, nämlich "auf das Verhalten einer oder mehrerer Personen in der Weise einzuwirken, daß bestimmte Ziele ... erreicht

werden" ¹⁰⁹. Dies ist identisch mit der Frage, "wie die Entscheidungsträger trotz bestehender Konflikte zwischen individueller Präferenzstruktur und Zielsystem der Unternehmung zu einem unternehmungskonformen Verhalten motiviert werden können ..." ¹¹⁰. Die Geschichte der Führungsstile ist ein Beleg für die Anwendung unterschiedlicher Methoden, um die unternehmensspezifischen Ziele zu erreichen.

Die Zielbestimmung für die Unternehmen kann dabei durchaus verschieden ausfallen. Sie muß nicht - traditionellerweise - in einer "Gewinnmaximierung" gesehen werden. Vielmehr legen empirische Untersuchungen eine Variationsbreite von Zielen nahe.

ERICH KOSIOL unterscheidet zwischen *S a c h z i e l e n* (Art der Leistung, Objekt und Menge, Zeit- und Ortsbestimmungen) und *F o r m a l z i e l e n* (Wirtschaftlichkeit, Gewinnoptimierung, Ertrags- und Leistungsmaximierung, Liquidität, Risikominderung, Verlustminimierung, Kapitalerhaltung, Erhaltung des Unternehmens). (111) ERWIN GROCHLA unterstellt dem Ziel der Gewinnmaximierung eine "logische Unhaltbarkeit"; denn dieses setze "einmal voraus, daß die Entscheidungsträger über vollkommene Information bezüglich der für seine Wahlhandlung bestimmenden Faktoren und deren Verhalten in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft verfügt", zum anderen "das irrtumsfreie Handeln des Entscheidungsträgers bei der logischen Verarbeitung der ihm zur Verfügung stehenden Information", als dritte Prämisse "die totale Anpassungsfähigkeit des Entscheidungsträgers an Datenänderungen mit unendlicher Geschwindigkeit". Darum sei nach GROCHLA die Aussage realistischer, "daß Unternehmungen unter Zugrundelegung eines bestimmten Zufriedenheitsniveaus einen angemessenen Gewinn anstreben" (112).

Die sozialetische Fragestellung hat die Einfügung des Menschen in das Zweck-Mittel-Schema des Unternehmenssystems unter spezifisch wertorientiertem Gesichtswinkel im Auge. MARX interpretierte diesen Zusammenhang unter dem Begriff der Entfremdung. Entscheidend war dabei das zugrundegelegte Menschenbild und die Analyse sowie Deutung der Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur.

Beides hat eine christliche Sozialethik (ebenfalls) zu leisten:

- 1.) das eigene Menschenbild zu benennen (und es notfalls im Konflikt gegen funktionalistische Tendenzen der wirtschaftlichen Führungskonzeptionen einzubringen). Als Grundlage dienen dabei die bereits genannten mittleren Axiome Personalität, Relationalität, Funktionalität ¹¹³;
- 2.) den Einsatz der den Führungsprozeß bestimmenden Faktoren zu beurteilen.

Damit kann der Konflikt zwischen einer (notwendigen) Einordnung des Menschen in Institutionengefüge zwecks Selbsterhaltung, Lebenssicherung und mittelbarer Bedürfnisbefriedigung und zugleich die Bewahrung seiner ihm je eigenen Personstruktur sowie seiner Freiheit gegenüber der Mittelwelt (als einem zu verantwortenden Gebilde) als das eigentliche sozialetische Thema bezeichnet werden.

Die skizzierte Problemstellung wird uns bei der Analyse ausgewählter Führungsmodelle begleiten. In der Kombination von ermitteltem Grundschema des industriellen Konfliktes und der Faktorenkonstellation des Führungsprozesses ergibt sich folgender Frageraster, welcher die Basis für den analytischen Vergleich der Führungsmodelle hergeben wird:

- 1.) Wie wird das Verhältnis von Mensch und Technik gestaltet?
- 2.) Von welchen Kriterien wird die Organisation (als Managementaufgabe und Struktur) bestimmt, und welches Menschenbild geht in sie ein?
- 3.) Welcher Führungsstil herrscht vor, und wie wird die Beziehung zum "Faktor" Mensch hergestellt?
- 4.) In welchem Verhältnis steht die Menschenführung im Betrieb zur Systemumwelt des Unternehmens, d.h. zu den gesellschaftlichen Wertsetzungen?
- 5.) Wie leitet sich Führung von den Unternehmenszielen ab, und in welchem Verhältnis steht sie zu ihnen? (Da Führung und ihre Ziele meist identisch mit den Unternehmenszielen selbst sind, kann diese Frage auch in den anderen mit aufgehen.)

Die folgende Skizze verdeutlicht die verschiedenen Interdependenzen, die zwischen der Führung und den Faktoren des Führungsprozesses sowie zwischen diesen selbst bestehen (Abb. 5):

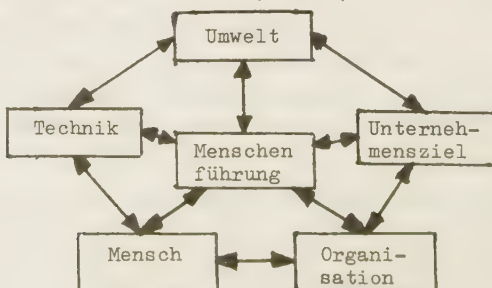


Abb. 5 Schematischer Überblick über die Faktoren des Führungsprozesses

T E I L I I

ANALYSE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSMODELLE AUS DEM

BEREICH DER WIRTSCHAFT

TEIL II. ANALYSE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSMODELLE AUS DEM BEREICH DER WIRTSCHAFT

Nachdem mit Hilfe eines sozialgeschichtlichen Aufrisses die verschiedenen Komponenten des Führungsprozesses und das ethische Grundproblem ermittelt wurden, sollen nun ausführlich drei große Managementmodelle im Hinblick auf die erarbeiteten kritischen Fragestellungen analysiert werden. Hier gilt es, im einzelnen zu zeigen, was der jeweilige Ansatz der Führungskonzeption ist, welche Umweltfaktoren eine Rolle spielen und wie die einzelnen Komponenten miteinander in Beziehung gebracht werden. Schließlich sind die Modelle sozialetisch einzuordnen. Die beigelegten kritischen Stellungnahmen können nur eine Auswahl betreffen, machen aber symptomatisch die Hauptkritikpunkte deutlich aus unterschiedlicher Perspektive.

Drei bedeutende Modelle sollen zur Sprache kommen. Sie haben nicht nur die Geschichte der industriellen Führungsstile entscheidend geprägt, sondern übten zugleich auch einen nachhaltigen Einfluß auf die Gesamtgesellschaft aus. Besonders deutlich ist dies beim TAYLOR-System, das sich schnell in nahezu alle Industriestaaten der Welt ausbreiten und für einen wirtschaftlichen Aufschwung sorgen sollte. Dem Prinzip der systematischen Arbeitsteilung konnte sich kaum eine Wirtschaft auf industrieller Basis entziehen, die leistungsstark und konkurrenzfähig sein wollte. Dementsprechend kam auch das TAYLOR-System einem Meilenstein auf dem Wege von der "industriellen Revolution" zur "wissenschaftlich-technischen Revolution" ¹ gleich. Die Human Relations und der kooperative Führungsstil stehen ebenso wie die im TAYLOR-System angewandten Prinzipien in engem Wechselverhältnis zur technischen und gesellschaftlichen Entwicklung, jedoch fußen sie auf dem bereits voll entfalteten industriellen System.

Wenn drei Modelle von Management-Theorien beleuchtet werden sollen, dann gilt als Unterscheidungsmerkmal das jeweils vorherrschende Erkenntnisprinzip, nach dem Führung im Unternehmen strukturiert wird. ²

Die ersten beiden Management-Konzeptionen betonten jeweils ein Prinzip. In der ersten war es das arbeitswissenschaftliche Prinzip TAYLORS, das unter mechanistischem Vorzeichen stand. In der zweiten herrschte der sozialpsycholo-

g i s c h e Aspekt vor, der in den Human Relations seinen Niederschlag fand. Im dritten Modell ist schließlich der Trend zur I n t e g r a t i o n der beiden ersten Ansätze zu verzeichnen.³

Mithin ergibt sich für die Darstellung folgende (geschichtliche) Reihenfolge der drei wichtigsten Managementtheorien:

- 1.) Die Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) von FREDERICK WINSLOW TAYLOR;
- 2.) die Human-Relations-Bewegung, die in den Experimenten von ELTON MAYO wurzelte;
- 3.) und das kooperative Führungsmodell, das unterschiedlich begründet sein kann. Die verschiedenen Ansätze werden zu analysieren sein.

Kap. 4 - Die Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) von FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 - 1915)

4.1. Das TAYLOR-System als erster wissenschaftlicher Versuch einer Führungslehre für den Industriebetrieb

Führungsgrundsätze und Management-Ideologien gab es vor TAYLOR schon viele. Sie repräsentierten entweder traditionelle Führungsmethoden oder bildeten Versuche, mit dem Arbeiterproblem fertig zu werden, (das sich mit einer zunehmenden Organisation der Arbeitnehmer als Machtproblem zwangsläufig ergab). Häufig besaßen diese Versuche apologetischen Charakter, nämlich die Unternehmerautorität und die Führungsmethoden zu rechtfertigen, woraus ganze Management-Ideologien entsprangen.⁴

Die Wissenschaft hatte sich im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution zunächst weitgehend mit Fragen der Technik beschäftigt; d.h. seit Beginn der industriellen Produktion war das Bestreben der leitenden Organe und Ingenieure hauptsächlich auf die Vervollkommenung der Maschinen gerichtet. So kam die Entwicklung von der Heimarbeit zur Großindustrie zustande. Das Konstruktionsbüro war die Stelle, an der laufend ein "Fortschritt" zu verzeichnen war.

"Die Tätigkeit der Maschinen wurde sorgfältig vorher bedacht, die Frage, wie die Arbeiter ihre Aufgabe lösen würden, aber ihnen selbst

zur Beantwortung überlassen." ⁵ Das war der Anlaß, daß TAYLOR nach den Möglichkeiten einer Rationalisierung auf diesem Sektor fragte. Dabei stand sein Bemühen in engem Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation seiner Zeit in den Vereinigten Staaten, so daß GEORGES FRIEDMANN zu dem Schluß kommt: "Wenn TAYLOR nicht gelebt hätte, hätte man ihn erfinden müssen." ⁶

Es war die Zeit, in welcher die Massenproduktion einsetzte; in welcher durch den Mangel an freiem Siedlungsland ein wirtschaftlicher Ausgleich mit dem Mittel der Industrialisierung und einer Erhöhung der Produktion notwendig geworden war; ⁷ und in welcher ein Mangel an Arbeitskräften ⁸ eine Rationalisierung der Arbeitsmethoden gebieterisch forderte.

Mit einem Wachstum der Produktivkräfte nahm zugleich die Konkurrenz neue Formen an. Der Faktor der Arbeit mußte haushälterischer behandelt werden. Dies setzte im Laufe der Zeit sowohl Bemühungen um eine bessere Arbeitsmotivation ⁹ als auch um eine bessere Arbeitsorganisation frei. Damit ging die "Laissez-faire"-Periode des Kapitalismus im 19. Jahrhundert, in der der Arbeiter wie eine leicht ersetzbare und folglich wenig wertvolle Ware behandelt worden war ¹⁰, ihrem Ende entgegen.

TAYLOR entwickelte als erster ein System, das den Anspruch auf "Wissenschaftlichkeit" erhob. Eine vorwiegend mathematische Wissenschaftskonzeption wurde hier sichtbar, die auf den Bereich der Organisation des Betriebes wie auch auf die Physiologie des Menschen angewendet wurde. Der TAYLORismus trug dabei Züge des Scientismus, jener Ideenströmung, die das ganze Ende des 19. Jahrhunderts in den USA wie in Europa durchzog. Mit ihm verband sich der Glaube, daß sich der Anwendungsbereich der Wissenschaft mit Hilfe jener Methoden unendlich ausdehnen lasse, mit denen der Mensch seine Macht über die Natur ausgebaut hatte. ¹¹ Allenthalben kündete sich in TAYLORS Schriften ein Entdeckerstolz an, der mit einer Portion Unnachgiebigkeit und Hartnäckigkeit gekoppelt war, die aber ein Stück weit zur Durchsetzung seiner Ideen beitrugen. ¹² 30 Jahre lang experimentierte TAYLOR am lebenden Objekt, um seine Grundsätze zu erproben. Daß er bei diesen Bemühungen zum Erfinder des Rechenstabes und des die Metallbearbeitung revolutionierenden Schnelldrehstahles wurde, sei nur nebenbei erwähnt. Nach Meinung der Amerikaner hatte TAYLOR so mittelbar dazu beigetragen, den ersten Weltkrieg zu gewinnen. ¹³

Seine Grundsätze gewann TAYLOR aus einem wissenschaftlichen Studium jeder einzelnen Arbeit, jedes Handgriffes, jeder Bewegung, die ihm zur Schaffung von "Normalien" für Arbeitsmethoden und Werkzeuge dienen sollten. Es ging ihm um die rationellste Form jeder Produktionseinheit. Der Gedanke der Ökonomie fand seine Anwendung nicht nur auf dem technisch-wirtschaftlichen, sondern auch auf dem menschlichen Bereich. TAYLOR nannte sein System selbst ein "Kraftsparsystem" ¹⁴. Es sollte den Weg zu einer möglichst haushälterischen Verwertung der menschlichen Arbeitskraft weisen. So war der Grund gelegt für das noch heute praktizierte Akkordsystem. ¹⁵ Indem TAYLORs Methoden und Denkansätze weite Verbreitung fanden, wurde er zum "Vater" der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation und Betriebsführung.

4.2. Die Durchführung des "Scientific Management" von TAYLOR

4.2.1. Die Anfänge

TAYLOR begann seine Laufbahn als Maschinenarbeiter. Schon hier fiel ihm auf, daß keiner seiner Kollegen wirklich mehr als etwa ein Drittel einer Tagesleistung erbrachte. Der Grund hierfür war der übliche: Wo im Akkord gearbeitet wurde, fürchteten die Arbeiter, die Betriebsleitung würde die Stücklöhne sofort herabsetzen, sobald sie erfuhr, die Arbeiter könnten mehr schaffen, als sie z.Z. wirklich leisteten. TAYLOR nennt diese Haltung, "an dem gegenwärtig die arbeitende Bevölkerung in Amerika und England krankt", ein "Sich-um-die-Arbeit-Drücken". ¹⁶

Drei Gründe zählt TAYLOR für die Ineffizienz der bisherigen industriellen Arbeit auf:

- 1.) den "Trugschluß" der Arbeiter, daß eine wesentliche Vergrößerung der Produktion jedes Mannes und jeder Maschine dazu führen müsse, daß eine große Anzahl von Arbeitern brotlos werde. Darum werde die Arbeitsleistung meist künstlich niedrig gehalten;
- 2.) ein immer gleichbleibender "Zeitlohn". Dieser veranlasse den einzelnen, nicht mehr zu tun als unbedingt notwendig sei; denn derjenige, der mehr leiste als der andere, bekomme deshalb doch nicht mehr Lohn als dieser.

"So allgemein verbreitet ist gerade dieses 'Sich-Drücken', daß sich kaum ein guter Arbeiter in einem größeren Unternehmen mit dem gewöhnlichen Lohnsystem finden läßt, der nicht einen beträchtlichen Teil seiner Zeit darauf verwendet, ausfindig zu machen, wie langsam er arbeiten kann, um trotzdem bei seinem Arbeitgeber

den Eindruck zu erwecken, er arbeite in flottem Tempo.

Die Gründe hierfür sind darin zu suchen, daß für die meisten Arbeitgeber es schon von vornherein feststeht, wieviel sie ihre Arbeiter allerhöchstens verdienen lassen wollen, ganz gleichgültig, ob sie im Zeit- oder Stücklohn arbeiten." (17)

Allgemeine Normen aber für das, was ein Arbeiter am Tage leisten könne, bestünden nach TAYLOR nicht oder nur in der mehr subjektiven Art, daß ein Arbeitgeber aus eigener Erfahrung wüßte, wieviel als Tagespensum ungefähr zu schaffen sei;

3.) die allgemein vorherrschenden "Faustregel-Methoden" ¹⁸.

Sie beruhten darauf, daß jeder Arbeiter in fast allen Gewerbezweigen sein Handwerk durch Beobachtung der Mitarbeiter lerne. Daher gebe es die verschiedensten Ausführungsmethoden für eine bestimmte Arbeit *n e b e n e i n a n d e r*, "manchmal 40, manchmal 50, manchmal 100 verschiedene Methoden zur Erzielung ein und desselben Zweckes" ¹⁹. Aus diesem Grunde seien auch eine Unzahl verschiedener Werkzeuge für dieselbe Arbeit zu finden.

Während der verschiedenen Stadien seiner beruflichen Laufbahn versuchte TAYLOR seinen Beobachtungen entsprechend Mittel dafür zu finden, diese unökonomischen Arbeitsweisen abbauen zu helfen. Als er die Stelle eines Vorarbeiters erhalten hatte, wandte er zunächst das Mittel des Druckes auf die Arbeiter an. Doch schreckten jene vor nichts zurück, um ein schnelleres Arbeiten zu verhindern. Nachdem seine Machtbefugnisse durch Ernennung zum Werkmeister erhöht worden waren, beschloß er, ein System auszuarbeiten, in dem die Interessen der Arbeitgeber mit denen der Arbeiter zur Deckung kämen. Er erkannte, daß die Wurzel des Übels in dem Mangel jeglicher Kenntnis über die *t a t s ä c h l i c h e* Menge der zu leistenden Arbeit bestand. Um über diesen wichtigen Punkt Klarheit zu erlangen, begann TAYLOR eine ausgedehnte Untersuchung. Auf dem Gebiet des Metallschneidens forschte er 26 Jahre lang. ²⁰

Jetzt stand für ihn die Tagesleistung eines Arbeiters fest. Doch war damit noch nicht die Frage nach der Durchsetzbarkeit dieser Erkenntnis geklärt. Hier nun schien ihm eine Antwort in einem neuen Lohnsystem zu liegen, das nach dem Grundsatz verfuhr: hohe Bezahlung für hohe Leistungen, niedriger Lohn für geringe Leistungen. Damit war dem Arbeiter die Verdienstmöglichkeit in seine eigene Hand gelegt. Das eigene Interesse gebot dem Arbeiter jetzt, die Ertrags-

leistung auf die ihm mögliche Höchstleistung zu steigern. Darum wurde dieses Lohnsystem von den ersten Tagen seiner Entstehung an mit dem "Differentiallohnsystem" identifiziert.²¹ TAYLOR konnte sich eine eklatante Steigerung der Löhne leisten, weil die Gewinne noch stärker anstiegen; denn einmal wurde die Arbeitsintensität angehoben, zum anderen die Zahl der Arbeiter drastisch reduziert. Vom geschichtlichen Standpunkt aus bildete dieser Schritt die erste Phase der Wissenschaftlichen Betriebsführung (Weckung der Initiative der Arbeiter). Der zweite Schritt bestand darin, nicht die Arbeitsleistung des Arbeiters, sondern die A r t , in der die Arbeit verrichtet wurde, zu kontrollieren (Ende der neunziger Jahre). Dies führte zu einer Verbesserung der Arbeitsverfahren.²³ Die dritte Phase war dadurch gekennzeichnet, daß sich TAYLOR der organisatorischen Seite der Betriebsführung zuwandte, und zwar der Organisation der Werkstättenleitung.²⁴

4.2.2. Die Vornahme von Zeitstudien

Im Jahre 1883 nahm TAYLOR als Betriebsleiter Arbeitszeiten mit Hilfe der Stoppuhr auf. Dabei zerlegte er die Arbeit in einzelne Elemente, die sich wieder zu einer Gesamtzeit zusammenaddieren ließen. Auf diese Weise war es ihm möglich, Zeiten im Voraus zu bestimmen und Normen aufzustellen. Eine Schwierigkeit ergab sich bei diesen Untersuchungen, indem nämlich die Arbeitsgeschwindigkeit der Arbeiter sehr unterschiedlich ausfiel. Darum empfahl TAYLOR, "nur den erstklassigen Mann in seiner vollen Leistungsfähigkeit zu untersuchen und nachher den Anteil des Abfalles für die mittlere Arbeitsfähigkeit zu bestimmen"²⁵.

Diese Praxis, vom "erstklassigen Arbeiter" in der Zeitfestsetzung auszugehen, wurde später zum häufigsten Angriffspunkt der Kritik;²⁶ denn dadurch wurde eine Bestleistung zu einer "Normalleistung" erklärt, die den Arbeiter zwang, die letzten Reserven aus sich herauszuholen, um auch die damit verbundene Prämie zu erlangen. Als Folge sah z.B. FRITZ SÖLLEHEIM einen Zustand, in dem die "ausgewerteten Arbeitskräfte ... um so frühzeitiger der sozialen Fürsorge des Staates und der Gemeinden zur Last" fallen würden.²⁷

Spielte zwar bei TAYLOR die Trias "Geist, Geld, Energie" eine Rolle²⁸ und bedeutete dies in der Konsequenz den Einsatz aller vorhandenen Kräfte, so galt doch für TAYLOR das Gebot, daß kein Arbeiter durch die von ihm erfundenen und eingeführten wissenschaftlichen Arbeitsmethoden

Schaden erleiden dürfe. Wenn irgendwo Ermüdung eintrete, dann sei das ein Zeichen dafür, daß das Tagespensum oder die Arbeitszeit nicht richtig bestimmt seien.²⁹ Nicht die "Maximalleistung" sei das Ziel, sondern die "angemessene Tagesleistung", die man "jahraus, jahrein täglich von einem Arbeiter erwarten kann, ohne daß er dabei körperlichen oder seelischen Schaden erleidet"³⁰. Denn Überforderung beeinträchtigt nach TAYLOR die Leistungsfähigkeit.

So ließ TAYLOR in einer Kugellagerfabrik jeweils nach 1 1/4 Stunden eine zehnminütige Pause einlegen, als er feststellte, daß nach dieser Zeit die Konzentration der Arbeiterinnen nachließ und die Qualität der Arbeit darunter litt.³¹

Für einen Arbeiter, der Roheisen zu verladen hatte, ermittelte TAYLOR, daß dieser 43 % des Tages unter Last stehen könne, die übrigen 57 % aber frei von Arbeit sein müsse (bei Barren von 40 kg Schwere; bei Barren von geringerem Gewicht verschoben sich die Zahlen entsprechend).³²

Allerdings ist bei diesem Beispiel zu bedenken, daß TAYLOR selbst zugab, nur ein Achtel der ursprünglichen Roheisenverlader bei der von ihm betreuten Firma (Bethlehem Steel Co.) sei imstande gewesen, das dabei von ihm gesetzte neue Pensum zu schaffen.³³

TAYLOR bildete mithin eine neue Ökonomie heraus. Seine Neuerungen wurden zur Grundlage der mechanisierten Massenproduktion. Das diese beherrschende Gesetz war "die Notwendigkeit der Synchronisierung sämtlicher zu einem Produktionsprozeß gehörigen, meist bis ins kleinste zerlegten Teilvorgänge"³⁴. Die Einheitlichkeit in der Zeitordnung, die Proportionalität aller Abteilungen wurde unter dem Zeitmaß ihrer optimalen Leistungen zu erreichen versucht.

TAYLOR machte das Zeitnahmesystem geltend für alle Arbeit, sofern sie nicht rein geistiger Art war.³⁵ Die Unterweisungskarte³⁶ hielt dann jeweils die errechneten Zeiten zu den einzelnen Arbeitselementen fest und machte vom Erreichen dieser Zeiten das Erhalten eines Bonus abhängig.

4.2.3. Das neue Lohnsystem

Der Taglohn oder das Stücklohnsystem waren vor TAYLOR die gängigen Lohnsysteme. Auch gab es schon Gewinnbeteiligungsverfahren; doch besaßen sie meist Schwächen, die ihre Wirksamkeit wieder in Frage stellten.³⁷ Bei TAYLOR bestand das Neue darin, daß er mit der Zeitmessung ein festes Maß für eine Tagesleistung suchte, auf Grund dessen er dann ein nicht mehr beliebig veränderbares Tagespensum ansetzen konnte. Er erhielt dieses, indem er beim "besten" Arbeiter Zeit nahm und dessen Tätigkeit in kleinste Elemente samt Zeiteinheiten zerlegte; dadurch wollte er ein "Mogeln" des Arbeitnehmers bei der Zeitnahme verhindern. Das "Differentiallohnsystem", das bei geringen Leistungen geringe Stücklöhne und bei hohen Leistungen hohe Stücklöhne zahlte, sorgte für die nötige Disziplinierung; denn bei Nichterreichen der Norm ging sowohl die Gewinnbeteiligung als auch der normale Stücklohn verloren. Das "Pensum-Lohnverfahren" (von dem Mitarbeiter TAYLORs H. L. GANTT eingeführt) arbeitete nur mit Prämien, die bei Erreichen bestimmter Leistungsnormen gezahlt wurden. Die Essenz beider Systeme lag in den drei Grundsätzen: "großes tägliches Arbeitspensum, hohe Löhne bei hoher Arbeitsleistung, Einbuße an Lohn bei Minderleistung"³⁸. Mithin ergab sich folgendes Fazit: "Die Absicht TAYLORs war in Wirklichkeit eine H e r a b - s e t z u n g d e r L ö h n e der Arbeiter, die sich weigerten, den Normalertrag zu leisten."³⁹ Daß sich die Stücklöhne im Ergebnis erheblich senkten, vermag folgende Tabelle zu zeigen:⁴⁰

Gewöhnlicher Stücklohn (5 Stück à 50 Cents)		Differentiallohnsatz (10 Stück à 35 Cents)	
Lohn	Dollar 2,50	Lohn	Dollar 3,50
Maschinenunkosten	" 3,37	Maschinenunkosten	" 3,37
Gesamtkosten pro Tag	5,87	Gesamtkosten pro Tag	" 6,87
Kosten pro Stück	" 1,17	Kosten pro Stück	" 0,69

4.2.4. Die Verbesserung der Arbeitsverfahren

Um den "Faustregel-Methoden" zu begegnen, bemühte sich TAYLOR darum, die besten Arbeitsmethoden ausfindig und zur Norm zu machen. Dies erstreckte sich auf alle Arbeitsvollzüge, ob es sich um Arbeit an Maschinen, um Schaufelarbeit und dabei um die rechte Handhabung der Schaufel sowie die richtige Gewichtslast handelte ⁷¹ oder um Verladearbeiten und dabei um die Bestimmung eines optimalen Rhythmus' von Arbeit und Ruhepause bzw. der Art und Weise des Tragens ⁴²; betroffen war auch die Bearbeitung von Metallen, wozu es notwendig war, die beste Schnittgeschwindigkeit und den besten Vorschub, die Spanstärke und die Qualität des Metalles bis hin zur besten chemischen Zusammensetzung des Stahles zu ermitteln, um die Arbeit in der kürzesten Zeit zu verrichten. ⁴³ Der eigens dazu - zusammen mit dem Mathematiker CARL G. BARTH - entwickelte Rechenschieber sollte insbesondere bei der Feststellung der "Gesetze der Schneidkunst" bei Metallen eine wichtige Hilfe sein, die "jedem geübten Facharbeiter die sofortige Lösung der Fragen ermöglichte" ⁴⁴. So sollten auch die kleinsten Einzelheiten im Betrieb eine Systematisierung unter dem Aspekt einer Rationalisierung erfahren, also: Zeitverkürzung, Mitteleinsparung wie auch bessere Krafteinteilung und -ausnützung, Dinge, die bisher nicht weiter berücksichtigt oder den Meistern und Vorarbeitern zur eigenen Beurteilung überlassen worden waren. ⁴⁵ TAYLOR wagte es, alte Verfahrensweisen unter einem neuen Prinzip zu revolutionieren bzw. ganz über Bord zu werfen. Er öffnete den Blick für Dinge, die bisher als nebensächlich erschienen. ⁴⁶

"Normalisierung" hieß das Stichwort, unter dem die Verbesserung der Arbeitsverfahren vorgenommen wurde. ⁴⁷ D. h. es wurden einheitliche Arbeitsmethoden eingeführt, die erhebliche Zeiteinsparungen versprechen ließen. Das allerdings wollte TAYLOR nicht einfach den Meistern und Vorarbeitern überlassen, sondern nur solchen, die in den Methoden der Wissenschaftlichen Betriebsführung geschult waren. Eine neue Organisation der Führung war die Konsequenz.

4.2.5. Die Einrichtung eines Arbeitsbüros

Mit TAYLOR nahm jene Entwicklung einer Umschichtung des Beschäftigtenverhältnisses im Betrieb ihren Anfang, die bis heute anhält. (Gemeint ist die rückläufige Tendenz der beschäftigten Arbeiter zugunsten

einer steigenden Anzahl von Angestellten im Büro.)

Als Beispiel kann die Tabor Manufacturing Company angeführt werden. Vor Einführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung waren fünf Beamte im Büro und 105 Arbeiter in der Werkstatt tätig. Nach Einführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung war das Verhältnis folgendermaßen: 1. Für Angestellte gegenüber 75 Werkstattbeschäftigten.
46

Die Teilung zwischen geistiger und körperlicher Arbeit wurde systematisch eingeführt. Denn jede Arbeit wurde vorher genau durchdacht, geordnet, in Beziehung zu anderen Tätigkeiten gesetzt und in der Zeit festgelegt. Schriftliche Anweisungen erklärten dem Arbeiter seine Aufgabe, seine Werkzeuge und deren Handhabung genau. Die Arbeit verteilte sich nunmehr auf die Leitung u n d die Arbeiter.

"... selbst wenn der Arbeiter geeignet wäre, solche wissenschaftliche Gesetze zu entwickeln und zu verwerten, so würde es doch physisch für ihn unmöglich sein, gleichzeitig an seiner Maschine und am Pult zu arbeiten. Es ist also ohne weiteres ersichtlich, daß in den meisten Fällen ein besonderer Mann zur Kopfarbeit und ein ganz anderer zur Handarbeit nötig ist." (49)

Um nun auch das neue System in die Praxis umzusetzen, schien es TAYLOR ratsam, die Büroarbeit in verschiedene spezielle Tätigkeiten aufzuteilen. So erhielt er eine "funktionale" Leitung mit acht verschiedenen Meistern ("Funktionsmeister").⁵⁰ Während die einen von ihnen die meiste Zeit im Arbeitsverteilungsbüro verbrachten und dort die schriftlichen Anweisungen auf Grund von Berechnungen, Statistiken u. dgl. erstellten, hielten sich die anderen in der Werkstatt auf. Dort erteilten sie am Arbeitsplatz selbst die notwendigen Instruktionen, stellten die Maschinen ein, verteilten die Arbeit und kontrollierten sie.⁵¹

Der Betrieb erhielt jetzt folgende Dreiteilung:

- die Werksleitung,
- das Arbeitsbüro,
- die Werkstatt.

4.2.6. Veränderungen durch das TAYLOR-System

Das Revolutionäre an der Wissenschaftlichen Betriebsführung von TAYLOR bestand darin, daß er eine wissenschaftliche Methodik zwischen die beiden Faktoren der Arbeit und Technik schob.

"Nicht die einzelnen Faktoren oder Elemente, sondern vielmehr diese ganze Kombination machen das neue System aus ..." (52)

TAYLOR kam zu dem Schluß, daß der Betrieb nicht mehr so sehr von einzelnen "Persönlichkeiten" und deren Qualitäten abhinge, sondern daß "in Zukunft . . . die Organisation und das System an erste Stelle treten" würden ⁵³.

Vergleicht man das alte und das neue Betriebs- und Menschenführungssystem, so lassen sich folgende Unterschiede festmachen: ⁵⁴

Nach der alten Praxis

- "Faustregeln"
- "Initiativesystem" ⁵⁵
- "Rottenarbeit"
- komplexe Arbeit
- beschränkte Produktion
- Lernen durch Beobachtung
- Kraftvergeudung
- viele Arbeitsmethoden
- ungenormte Werkzeuge
- geringer Lohn
- Einheit von "Geist" und "Arbeit"
- Leitung und Werkstatt (wenig Kooperation)
- Massenbehandlung der Arbeiter
- Verantwortung für die Arbeit nur bei den Arbeitern

nach dem neuen System:

- "Wissenschaft"
- "Pensumsystem"
- Individualarbeit
- Arbeitsteilung
- maximale bzw. optimale Produktion
- Anlernen durch Meister
- vorteilhafteste Kraftverwertung ("Efficiency")
- genormte Methoden nach den besten Verfahren
- genormte Werkzeuge
- erhebliche Lohnerhöhung bei entsprechender Leistung
- "Wissenschaft" und "Arbeit"
- Leitung, Arbeitsbüro und Werkstatt (mit intensiver Kooperation)
- Auslese der besten und geeignetsten Arbeiter
- Verteilung der Verantwortung auf Leitung (Meister) und Arbeiter.

4.3. Das Wertsystem der Führungskonzeption TAYLORS

4.3.1. Der Kontext: Der Kampf zwischen Unternehmern und Gewerkschaft

Das Emporkommen der Wissenschaftlichen Betriebsführung fiel zusammen mit dem für die Doktrin des "Open-Shop" (offene Werkstätte) geführten Feldzuges der Unternehmer für das eigene Recht absoluter Autoritätsausübung im Betrieb und zugleich gegen ein Erstarken der Gewerkschaften. Verbal wurde die Existenz letzterer und der Grundsatz kollektiver Arbeitsvertragsverhandlungen zwar bejaht - doch nur, um beides zu bekämpfen.⁵⁶ Es war die Zeit, in der sich die Unternehmer zum ersten Male zusammenschlossen, weil sie die Notwendigkeit kollektiven Handelns erkannten. Die vermehrte Betonung der eigenen Autorität und deren Rechtfertigung durch die eigenen Erfolge, welche Kraft, Tugend und Führungseigenschaften des Unternehmers bezeugten⁵⁷, ließen schließlich eine tiefe Kluft zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber entstehen. Auch ideologisch wurde dieses Gefälle gerechtfertigt: Im "Kampf ums Dasein" hätten sich wenige auf Grund ihrer Qualitäten nach oben durchgekämpft; diejenigen, welche scheiterten, besäßen solche Qualitäten nicht. Sie könnten ermahnt werden, denjenigen zu gehorchen, die durch ihren Erfolg legitimiert seien zu befehlen. Demzufolge zerfiel die Menschheit in zwei Schichten: Befehlende und Gehorchende.⁵⁸

"Viele Menschen müssen als vollständig unfähig angesehen werden, Verantwortung auf sich zu nehmen. Erfolgreich sind sie nur als Geführte; Führer können sie selbst nie sein. Sie haben nicht den Mut und den Willen, Verantwortung auf sich zu nehmen; sie haben nicht das Geschick, andere zu lenken. Sie sind geboren, Lohnempfänger zu sein. Und das sollten sie am besten bleiben. Wenn sie selbständige Geschäftsleute werden, müssen sie scheitern, beziehungsweise immer am Rande des drohenden Abgrundes leben." (59)

Erfolg wurde mehr und mehr in Abhängigkeit zu persönlichen Eigenschaften gesehen. Mit einer Verwissenschaftlichung der Führungstätigkeit reichte es nicht mehr allein aus, Management und Erfolg gleichzusetzen; sondern die Aufmerksamkeit richtete sich immer mehr auf die besonderen geistigen und charakterlichen Eigenschaften und Techniken, die jemanden erfolgreich machten.⁶⁰

Dieser Wandel in der Ideologie hatte zur Folge, daß zu einer Zeit, in der die Gewerkschaften einen sehr starken Zulauf hatten (um die Jahrhundertwende), es nicht mehr ausreichte, das Arbeiterproblem mit der alten Strategie zu lösen, d.h., indem man einfach den "ungenügenden" Arbeiter entließ. Die Unternehmer begannen, sich dem Problem Arbeit vermehrt zuzuwenden; freilich bahnte sich das

nur in sehr versteckter Weise an. Die Hervorhebung der absoluten Autorität des Unternehmers herrschte weiterhin vor.⁶¹

Um den Gewerkschaften den Wind aus den Segeln zu nehmen, betonten die Unternehmer den Willen zur Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern; sie seien am Wohlergehen der Arbeiter interessiert; diese wiederum hätten das Recht, frei sich den Betrieb zu wählen, in dem sie arbeiten wollten, ganz gleich, ob sie gewerkschaftlich organisiert seien oder nicht (Open-Shop-Prinzip). Einige Unternehmer gingen dazu über, Sozialmaßnahmen durchzuführen, und erwarteten dadurch Vorteile für sich in der Form bereitwilliger und erfolbringender Mitarbeit.⁶² Die Beurteilung des Erfolgs oder Mißerfolgs dieser Mitarbeit allerdings lag beim Unternehmer selbst.

Von diesem Hintergrund her werden viele Züge der Wissenschaftlichen Betriebsführung verständlicher. Sie war ein Kind ihrer Zeit. Andererseits besaß sie aber so viele eigene Elemente, daß sie nicht einfach als Verlängerung und Vertiefung der Open-Shop-Bewegung zu begreifen war, auch wenn sie bei den meisten amerikanischen Unternehmern in einem solchen Sinne Aufnahme und Verwendung erfuhr.⁶³

4.3.2. Das individualistische Prinzip TAYLORS als Kennzeichen einer unternehmerorientierten Position

TAYLOR stand auf dem Boden rein individualistischer Wirtschaftsprinzipien. Das deckte sich ganz mit seinem Standort auf der Arbeitgeberseite und deren Ansicht, daß die Arbeitsverhältnisse allein durch die Unternehmer zu bestimmen seien.⁶⁴ Dementsprechend wurden die Arbeiter genötigt, gemäß den TAYLORSchen Methoden minutiöse Arbeitsinstruktionen zu befolgen und sich dem auferlegten Zwang eines "von oben" bestimmten Arbeitstempos zu fügen. Dies geschah freilich nicht ohne die Einwilligung der Betroffenen. TAYLOR verhandelte grundsätzlich nur mit dem einzelnen Arbeiter und versuchte ihn für sein Vorhaben zu gewinnen. Auf der Basis eines kollektiven Arbeitsvertrages sah er keinen Erfolg für seine Methoden. Dementsprechend fanden auch die Gewerkschaften keinen Raum in seinen Ansichten. Sie wirkten im großen und ganzen nur schädlich durch Verhetzung der Arbeiter und ein künstliches Drücken der Leistung.⁶⁵

Die wissenschaftlichen Tests als Bestandteile der neuen Betriebsführung zeigten, was der einzelne Arbeiter tatsächlich zu leisten vermochte. Hierin lag ein entscheidendes Argument gegen die Gewerkschaften. Es war mehr moralischer Art; denn wenn erst einmal die Tests gesprochen hatten und ein Arbeiter leistete nicht die "beste Arbeit", so gehörte er zu der Gruppe derjenigen, die zwar arbeiten konnten, aber nicht wollten. Damit bestand auch die Berechtigung, einen solchen Arbeiter zu entlassen.⁶⁶ TAYLOR trat hier für das freie Walten des Selbstinteresses ein. Die besten Arbeiter würden dabei stets die Möglichkeit haben emporzukommen.

4.3.3. Harmonie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Ziel der Wissenschaftlichen Betriebsführung

Nicht fern von der skizzierten Einstellung TAYLORs steht sein Versuch, den latenten Konflikt im Betrieb mit Hilfe der Wissenschaftlichen Betriebsführung zu einem Ende zu führen.

Erklärte TAYLOR die allgemeine Ineffizienz der bisherigen industriellen Arbeit mit dem heimlich oder auch offen ausgetragenen Kampf zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, so mußte die vorrangige Aufgabe eines auf äußerste Leistungssteigerung gerichteten Führungssystems im Versuch liegen, diesen Konflikt durch Harmonie zu ersetzen.

Die Wissenschaftliche Betriebsführung aber vermochte nach TAYLOR beide Seiten unter einem gemeinsamen Interesse zu vereinigen. Das war in dieser Situation der Faktor der "Prosperität", des wachsenden Wohlstandes.

"Fast allgemein hört man die Ansicht vertreten, daß die grundlegenden Interessen des Arbeitgebers und Arbeitnehmers sich unvereinbar gegenüberstehen. Im Gegensatz hierzu liegt einer auf wissenschaftlicher Grundlage aufgebauten Verwaltung als Fundament die unumstößliche Überzeugung zugrunde, daß die wahren Interessen beider ganz in derselben Richtung liegen, daß Prosperität des Arbeitgebers auf Jahre hinaus nur bei gleichzeitiger Prosperität des Arbeitnehmers bestehen kann und umgekehrt; es muß möglich sein, gleichzeitig dem Arbeiter seinen höchsten Wunsch - nach höherem Lohne - und dem Arbeitgeber sein Verlangen - nach geringeren Herstellungskosten seiner Waren - zu erfüllen." (67)

Der Streit um den Gewinn wurde nach TAYLOR nicht nur von zwei Parteien ausgefochten. Vielmehr war für ihn noch eine dritte Größe zu nennen: der "Nutzen des Volkes"⁶⁸. Ja, TAYLOR konnte sagen:

Die "Rechte des Volkes sind stärker als die der Arbeiter oder Kapitalisten" ⁵⁵. Denn mit einer Rationalisierung der Arbeit könnten die Preise der Produkte erheblich gesenkt und könnte mehr gekauft werden; die Nachfrage steige und davon wiederum profitierten die Unternehmer wie die Arbeiter in Bezug auf ausreichende Arbeitsplätze. Die Erhöhung der Produktion führe also zu größerem Wohlstand aller. ⁶⁹

Das Mißverhältnis jedoch zwischen Mehrleistung und Mehrlohn, bei dem der letztere immer hinter dem ersteren zurückblieb, erfuhr bei TAYLOR eine mehrschichtige Begründung. Zum einen spielte bei ihm das damals vorherrschende Menschenbild eine Rolle, wenn er einer Lohnerhöhung um über 60 % mit Skepsis begegnete. ⁷⁰

Aus diesem Grunde setzte sich TAYLOR dafür ein, daß die hohen Löhne nur "verhältnismäßig zu der Klasse von Arbeitern" gezahlt würden, d.h. je nachdem ob einer ungelernt oder gelernt war. ⁷¹

Die andere Begründung für eine Leistungs-Lohn-Differenz lag in der sozialökonomischen Notwendigkeit, daß nämlich der verbleibende Gewinn auf Investitionen entfiel - um des technischen Fortschrittes in der Produktion willen. Dies sollte die Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeit, verstärkte Bildung, Kultur und Erholung im gesellschaftlichen Bereich schaffen. ⁷²

Die ganze Zielsetzung TAYLORs schien jedoch nur erreichbar zu sein, wenn die eigenen Kräfte nicht künstlich zurückgehalten wurden und wenn alle Wege zu möglichen Rationalisierungsmaßnahmen beschritten werden konnten. Da sich entsprechend der Wissenschaftlichen Betriebsführung die Verantwortung für die Arbeit aufteilte, einerseits in die geistige Vorarbeit und die Anleitung zur Arbeit, andererseits in deren Ausführung, sah TAYLOR den Grund für ein neues Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelegt.

Denn nun sollten in gleicher Weise die Arbeitnehmerschaft wie das Management auf die Wissenschaftliche Betriebsführung verpflichtet werden. Danach galten für beide Seiten Gesetze, die das Verhältnis der Arbeitspartner auf eine andere Ebene als die der persönlichen Willkür stellten. Die Methode zufälliger Entscheidungen sei damit - so TAYLOR - aufgegeben. Dies galt sowohl für die Auswahl von Arbeitern, deren Schulung, die Erwartungsmöglichkeiten an sie und die Kontrolle der erbrachten Leistungen. Vorrangig hatte TAYLOR eine rechte Gesinnung im Auge, die dem Geist des Dienens entsprang. ⁷³

Durch die engere Zusammenarbeit und die größere Angewiesenheit aufeinander hoffte er, daß sich ein "freundschaftliches" Verhältnis einstellen würde. ⁷⁴

In der Anfangsphase der Wissenschaftlichen Betriebsführung schien auch tatsächlich ein Umschwung in der Haltung stattgefunden zu haben, jedoch war dies wohl hauptsächlich bedingt durch das stark differierende Lohnniveau und die Ertragshöhe zwischen Betrieben, in denen nach den Grundsätzen TAYLORs verfahren wurde, und solchen, die nach den herkömmlichen Methoden arbeiteten. ⁷⁵ Bedenklich stimmt auch ein Hinweis TAYLORs, daß die meisten Arbeiter, denen eine Prämie u n t e r 25 - 35 % geboten wurde, wieder aus dem neuen Arbeitsverhältnis aussprangen und lieber unter alten Bedingungen arbeiten wollten. ⁷⁶

Über die anderen Arbeiter konnte TAYLOR schreiben:

"Der bemerkenswerte Unterschied zwischen diesen Arbeitern und den in gewöhnlichem Akkord arbeitenden Leuten lag in deren Haltung gegen die Betriebsleitung und dem Verhalten bei der Arbeit, da jede Neigung zum absichtlichen Bummeln verschwunden war. Die in gewöhnlichem Stücklohn Arbeitenden verbrachten eine geraume Zeit zum Überlegen, wieviel sie gerade arbeiten und verdienen dürften, um eine Herabsetzung des Akkordlohnes zu verhindern, und wie die Betriebsleitung über die mögliche Leistung im unklaren zu halten sei. Dagegen sah man unseren Leuten den Ehrgeiz, ein erstklassiger Arbeiter zu sein oder zu werden, auf den ersten Blick an, sie hatten kein anderes Bestreben, als möglichst viel Arbeit zu leisten und dafür etwa 60 % mehr als bisher zu verdienen. Jede neue Akkordarbeit wurde ohne jede Frage und ohne um den Preis zu handeln angenommen, sie scheuten bei dem hohen Lohn auch keine Arbeit und keine Anstrengungen." (77)

Schien also die Loyalität der Arbeitnehmer weniger auf einer geänderten geistigen Einstellung zu beruhen als vielmehr darauf, daß die vorhandene Arbeitswilligkeit durch entsprechend hohe Löhne "erkauft" wurde ⁷⁸, so ergab sich auch auf Seiten der Unternehmer ein ungünstiges Bild. Diese verhielten sich nicht ohne weiteres loyal.

Ihr Widerstand richtete sich hauptsächlich dagegen, daß sie große Teile ihrer persönlichen Urteilsfähigkeit und Vollmacht einbüßen sollten zugunsten wissenschaftlicher Techniken. "Viele Unternehmer sahen in den Methoden der Wissenschaftlichen Betriebsführung eine unerbetene und ungerechtfertigte Einmischung in Sphären, die sie dem Management reserviert wissen wollten." ⁷⁹

4.4. Eine Analyse der Faktoren von Führung im TAYLOR-System

4.4.1. Das Verhältnis von Unternehmensführung und gesellschaftlichen Wertsetzungen

TAYLOR brauchte nur an die allgemeinen Vorstellungen der Umwelt anzuknüpfen, um seine Ideen zu rechtfertigen; denn die "Erzielung der ökonomischsten Ausnutzung aller Werte der Nation"⁸⁰ stand im Mittelpunkt gesellschaftlichen Bemühens.

Schon damals konnte TAYLOR sagen:

"Wir sehen, wie die Wälder dahinschwinden, die Wasserkräfte vergeudet, der Boden und seine Schätze in das Meer gewaschen werden; die Erschöpfung der Kohlen- und Eisenerzlager ist nur noch eine Frage der Zeit." (81)

Er fügte hinzu:

"Weniger offensichtlich, weniger leicht zahlenmäßig darstellbar und deshalb leider bisher nur hier und da in ihrer Bedeutung erkannt ist die viel größere tagtägliche Vergeudung menschlicher Arbeitskraft durch ungeschickte, unangebrachte oder unwirksame Maßnahmen, die Präsident Roosevelt als Grund für die geringe nationale Leistungsfähigkeit bezeichnet." (82)

TAYLOR hatte auf das ganz neue Gebiet "wissenschaftlicher Verwaltungs- und Arbeitsmethoden"⁸³ erst hinzuweisen. Herabsetzung der Kosten, Vergrößerung der Gewinne, Vermehrung der Produktion, Steigerung der Löhne, bessere Ausnutzung materieller Güter wie der Kräfte der Menschen zugunsten eines Wachstums der allgemeinen Prosperität, das waren die Ziele, mit denen die Wissenschaftliche Betriebsführung zugleich den nationalen Zielsetzungen zu dienen vermochte. (Eine Infragestellung dieser Zielkonstellation konnte sich erst da ergeben, wo das Wirtschaftssystem an die natürlichen Grenzen der Umwelt in ökologischer Hinsicht stieß und von einem erreichten Niveau existentieller Sicherung her in ihrer Tendenz fragwürdig wurde, Sinngebung für das individuelle wie gesellschaftliche Sein zu bieten.)

Ein entscheidender Schritt zur "Bedarfsweckungsgesellschaft" war getan, nur daß das Produktionssystem gerade auf Grund des massenhaften Ausstoßes von Gütern neue Bedürfnisse erzeugte.⁸⁴ Dies wirkte wiederum auf die Produktion zurück, die einer Ausweitung, Intensivierung und Rationalisierung bedurfte. Ein Interdependenzverhältnis - im Sinne eines Zirkels - zwischen Unternehmenszielsetzungen, gesellschaftlichen Bedürfnissen und dem Produktionssystem war die

Folge.⁸⁵ Das letztere wirkte also auf sich selbst zurück, indem die systematische Rationalisierung immer neue Möglichkeiten der Kosteneinsparung entdecken ließ.

Das TAYLOR-System nahm also einerseits gesellschaftliche Zielprojektionen auf und ließ zugleich neue entstehen, indem neue Produktionsmethoden geschaffen wurden. Andererseits diente es den Unternehmenszielsetzungen. Symptomatisch war jedoch, daß das Führungssystem meist nicht in seiner Ganzheit Aufnahme erfuhr, sondern sich manche Abstriche gefallen zu lassen hatte. Dies lag zumeist an der sich allein durchsetzenden betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung, die sich an der Gewinnmaximierung orientierte. Nur zu oft wurden dabei die Hinweise TAYLORs auf Ermüdungsfaktoren bei der Arbeit vernachlässigt und bewußt unterschlagen, so daß negative Folgen für die Arbeitenden entstanden.⁸⁶ Es zeigte sich also eine gewisse Differenz zwischen Führungssystem und Unternehmenspraxis.

4.4.2. Mensch und Technik bei TAYLOR

TAYLOR weitete das technische Prinzip, nämlich daß sich der Mensch "die Natur dienstbar macht, indem er ihre Eigenschaften und Gesetze erkennt, ausnützt und gegeneinander ausspielt"⁸⁷, auf den menschlichen Arbeitsprozeß aus.

Der Beginn der Technik aber, der sich auf die exakte Naturwissenschaft stützte, lag in der Reduktion aller mechanischen Wirkungen auf das Kraftmoment (Galilei, 1593). Damit war es möglich, Naturprozesse als "Kraftmomente" in technische Entwürfe umzudenken und in menschliche Zielsetzungen einzufangen.⁸⁸ Die Grundlage zum Umgang mit diesen Prozessen bildete die Gewißheit einer unverbrüchlichen Gesetzmäßigkeit ihrer Abläufe. Das Experiment stand als Verbindungsglied zwischen der Technik und den Naturwissenschaften.⁸⁹ Die Untersuchungsgegenstände wurden auf diese Weise berechenbar und in ihrem Verhalten planbar. Das Problem der Machbarkeit und Ausschöpfbarkeit bestimmter Methoden rückte damit in den Bannkreis der Technik.⁹⁰

Bei TAYLOR finden wir diese Prinzipien wieder, mit dem kleinsten Kraftmaß den größten Krafteffekt, die größte Nutzwirkung zu erreichen. In der Kopplung mit der wirtschaftlichen Zielsetzung kam es ihm darauf an, daß der Aufwand an menschlicher Arbeitsleistung immer ergiebiger wurde, so daß immer mehr Produkte geliefert, die Produktionskosten gesenkt werden konnten und das Produkt immer billiger wurde.

Das eigentliche Problem entstand daraus, daß technische Methoden für den Bereich der Organisation angewandt wurden, das Verhältnis Mensch - Mensch und Mensch - Maschine betreffend. Dadurch wurden soziale Beziehungen dem technischen Denken sowie das Verhältnis Mensch - Maschine festen Regeln unterworfen. Noch einen Schritt weiter gingen die "Techniken der Veränderung, Beherrschung und Erzeugung des seelischen und geistigen Innenlebens des Menschen", die mit dem Begriff der Humantechnik bezeichnet werden können.⁹¹ In Ansätzen wurden diese sichtbar bei TAYLOR in dem Versuch, durch geldliche Motivation die Arbeiter zur Übernahme seines Systems zu bringen. Techniken in diesem Sinne aber bedeuteten allemal Gewinn an Verfügung und Herrschaft. Indem sie ausgeweitet wurden auf den sozialen und humanen Sektor, rückte der Begriff der "Technokratie" in greifbare Nähe.

Aus diesem Gebrauch von Technik ergeben sich zahlreiche Ansätze zur Kritik, die hier vorerst als Fragen angedeutet werden sollen. So wäre zu prüfen, ob TAYLOR ein entscheidender Schrittmacher auf dem Wege zu einer technokratischen Gesellschaft⁹² war, d.h. konkret auf den Bereich der Produktion bezogen, ob er den einzelnen Menschen technologischen Regeln unterwarf, die über jenen bedingungslos verfügten; ob er den Arbeiter zu einem bloßen Objekt degradierte mit dem Ziel seiner Berechenbarkeit, Verfügbarkeit und Vorausbestimmtheit in seinen Handlungen; ob der Gesichtspunkt der quantitativen Erfassbarkeit der menschlichen Tätigkeit dominierte; ob die Technik auf den menschlichen Bereich ohne Frage nach Humanität, sondern rein unter dem Aspekt der Verrechenbarkeit angewandt wurde; zuletzt, ob nicht schon im Ansatz ein technologischer Denkfehler lag, wenn nämlich der Mensch als chemisch-physikalisches Laboratorium, als Maschine oder Automat gesehen wurde.⁹³ Der Hauptangriffspunkt gegenüber TAYLOR und der Wissenschaftlichen Betriebsführung überhaupt läge darin, daß die Freiheit des einzelnen Menschen durch die skizzierte Ausweitung technischer Methoden erhebliche Einbußen erlitt; ja, daß ein Herrschaftsapparat aufgebaut wurde, in dem durch die Trennung von geistiger und manueller Arbeit der eigentliche Zweck der Technik, nämlich die Emanzipation des Menschen von der Macht der Natur voranzutreiben, verkehrt wurde in die Schaffung von neuer Abhängigkeit, in die nun technisch vermittelte Herrschaft von Menschen über Menschen.⁹⁴ Für viele ist die Bürokratie ein Indiz

dafür: ⁹⁵ Wenige planen, andere führen aus; wenige verwirklichen Autonomie, die anderen unterliegen vielfachen Manipulationen.

4.4.3. Der Führungsstil bei TAYLOR

Im TAYLORismus wurde nichts an der vorherrschenden monotypen Betriebsverfassung (einer Alleinbestimmung des Unternehmers) geändert. Allerdings begegnen wir gewissen Einschränkungen, die sich in folgenden Postulaten TAYLORS niederschlugen:

1. "Gewinnbeteiligung" der Arbeitnehmer;
2. "Demokratisierung" der industriellen Führungsform;
3. vermehrte Zuwendung zum Arbeitnehmer.

Die genannten Punkte waren äußerst ambivalent, stellten sie doch einen hohen Anspruch, der entweder nur zum geringsten Teil eingelöst wurde oder auch anders interpretierbar war. Dies muß eine nähere Betrachtung deutlich machen.

"Gewinnbeteiligung" der Arbeitnehmer stellte ein Mittel in Unternehmerhand dar, um dem Problem einer mangelnden Arbeitsleistung auf Arbeitnehmerseite zu begegnen. Das Problem entstand dort, wo die durch die Arbeit erzeugten Gewinne fast ausschließlich vom Unternehmer eingesteckt wurden und damit eine Motivation für das eigene Engagement bei der Arbeit erheblich geschwächt wurde. Dem versuchten die neuen Lohnsysteme zu begegnen. Allerdings lag deren Zweideutigkeit auf der Hand. ⁹⁶

Was das Verständnis der Wissenschaftlichen Betriebsführung als Verwirklichung einer "industriellen Demokratie" ⁹⁷ betrifft, so hat auch diese Anschauung TAYLORS ihre Kontrahenten gefunden. Die organisierte Arbeiterschaft behauptete, daß die Wissenschaftliche Betriebsführung ihrem Wesen nach autokratisch sei; denn sie biete dem Arbeiter keinen demokratischen Schutz, keine Mitbestimmung bei Anstellung, Entlassung, Bestimmung der Arbeitsaufgabe, Festsetzung der Löhne oder bei den allgemeinen Anstellungsbedingungen; sie verschärfe die Verwaltungsbestimmungen und -vorschriften. ⁹⁸

Demgegenüber stellte TAYLOR den demokratischen Charakter seines Führungssystems heraus, bei dem willkürliche Entscheidungen des Vorgesetzten ausgeschaltet seien zugunsten neutraler Erhebungen der Arbeitszeiten und nicht mehr veränderbarer Lohnfestsetzungen.

Die "Härte der Fabrikzucht" und willkürlicher Unternehmerentscheidungen sei verringert. Das Führungssystem vermittele "beiden Parteien eine Stimme, den Arbeitern schließlich die gleiche, wie den Arbeitgebern und stellt alle gemeinsam unter Tatsachen und Gesetze, an Stelle der Unterordnung unter eine persönliche Autorität". ⁹⁹ Dahinzu komme das Beschwerderecht der Arbeitnehmer. ¹⁰⁰ Im Falle von Klagen sollten alle Tatsachenumstände wissenschaftlich-methodisch erhoben werden, um Ergebnisse zu erzielen, die beiden Seiten konsequent Gerechtigkeit widerfahren ließen. ¹⁰¹

Da TAYLORS Grundsätze jedoch dem "good will" der Unternehmer überlassen blieben, konnten sie über den Status der Unverbindlichkeit nicht hinausführen und zeitigten denn auch in der Hauptsache eine gewinnorientierte Anwendung. ¹⁰²

Dasselbe kann auch geltend gemacht werden für die Aufforderung TAYLORS, sich vermehrt den Arbeitnehmern z u z u w e n d e n . ¹⁰³ Damit nahm er vorweg, was ab ca. 1920 allgemein die Aufmerksamkeit der Unternehmer auf sich lenkte, nämlich die Frage nach den Verhaltenformen und der Gefühlswelt des abhängig Arbeitenden. Sie resultierte aus einer ungenügenden Arbeitsleistung und einem mangelnden Willen zur Mitarbeit und führte auf Unternehmerseite zu einer Infragestellung der eigenen praktischen Autoritätsausübung. ¹⁰⁴

TAYLOR ging dabei bewußt auf die Eigenart der Beschäftigten ein ¹⁰⁵ und wollte so eine größere Harmonie innerhalb des Betriebes herbeiführen. Auch diese mehr psychologisch zu verstehenden Hinweise standen ganz im Dienste einer größeren Effektivität der gesamten Organisation. Mittel zum Zweck und Effekt für den einzelnen korrespondierten aber einander:

"Die moralische Wirkung unseres Systems ist ganz augenscheinlich. Das Gefühl der gerechten Behandlung macht die Leute freier, männlicher und aufrichtiger; sie arbeiten mit mehr Lust und sind gegen sich und ihre Vorgesetzten höflicher. Sie sind nicht, wie bei den älteren Systemen, durch Ungerechtigkeit verbittert und voll unfreundlicher Gefühle gegen ihre Brotherren." (106)

Diese Aussage wäre wiederum im Kontext der Praxis zu sehen. Danach war kaum noch Platz für Arbeiter in einem "taylorisierten" Betrieb, die nicht das festgesetzte Höchstpensum erreichten.

Nimmt man diese drei Beispiele zusammen, so ergibt sich insgesamt das Bild, daß bei TAYLOR ein a u t o k r a t i s c h e r Führungsstil durchgehalten ist. Das unternehmerische Interesse, das sich zu einem nationalen Anliegen ausweitete, führte die Regie bei TAYLORS Konzeption einer Wissenschaftlichen Betriebsführung. Dabei trugen seine Grundsätze freilich Züge, welche die bisher praktizierte Unternehmerautorität relativierten. Neu war, daß er die Führungsautorität ins "System" verlagerte, also "wissenschaftlichen Ergebnissen" unterwarf. Dann handelte es sich nicht mehr nur um eine persönlich vermittelte Autorität der Leitung, sondern um eine, die mittels bestimmter Daten den Arbeiter erreichte (Unterweisungskarte) und eine Hierarchie von Führungskräften zur Voraussetzung hatte (Funktionsmeistertum und Arbeitsbüro).

4.4.4. Mensch und Organisation: Das Menschenbild bei TAYLOR

Der Mensch als Träger der Organisation wurde bei TAYLOR ganz unter ökonomischem Gesichtspunkt behandelt; ökonomisch in zweierlei Hinsicht: 1. in Bezug auf den Arbeitsprozeß und das Arbeitsverfahren und 2. in Bezug auf die Motivation der Menschen.

TAYLORS System der Wissenschaftlichen Betriebsführung war zum einen als Rationalisierung, Mechanisierung und Spezialisierung der Arbeitsverfahren auf den arbeitenden Menschen eingestellt. Steigerung der Produktivität wurde durch rationale Versachlichung der besten Arbeitsverfahren sowie durch Zerlegung in die einfachsten Bestandteile erreicht, deren Beherrschung die Leistungsintensität erheblich zu steigern vermochte. TAYLOR und seine Schüler glaubten, mit ihrem Verfahren sowohl der Produktionssteigerung als auch dem arbeitenden Menschen zu dienen: durch Entlastung von überflüssigen und unrentablen Elementen psychischer und physischer Art.

Darin stand TAYLOR einem Menschenbild nahe, das im 19. Jahrhundert für die Arbeitskraft durchgängig zur Anwendung kam:

Der "arbeitende Mensch aufgefaßt als komplizierter Mechanismus gesetzmäßiger physischer und psychischer Abläufe, die mittels physiologischer und psychologischer Experimente als Reiz-Reaktionsvorgänge festzustellen und zu erkennen und - durch entsprechende Anordnung der äußeren Arbeitsbedingungen und Ausschaltung der störenden Reizquellen - in die gewünschte optimale Leistungsrichtung zu bringen sind".(107)

Zum anderen kam dieses Menschenbild darin zum Ausdruck, daß man die Arbeitskraft grundsätzlich als wirtschaftlich eingestellt ansah, als sogenannten "homo oeconomicus", wie er lange Zeit in der Wirtschaftstheorie für den Unternehmensbereich vorausgesetzt wurde.¹⁰⁸ Er war ein typisches Produkt der "Erwerbswirtschaft": Gelderwerb ist sein Ziel.¹⁰⁹ Dieser steht unter dem Vorzeichen des Eigennutzes, wie dies ja auch die Leitvorstellung der Unternehmer selbst war.¹¹⁰

Der "homo oeconomicus" kann als utilitaristische Fiktion bezeichnet werden, die es der Wirtschaftstheorie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erlaubte, "das Verhalten der wirtschaftenden Menschen, der Verbraucher, Kapitalisten, Grundbesitzer und Arbeiter theoretisch auf je eine einzige ' F u n k t i o n ' zu reduzieren, von der Vielfalt menschlichen Handelns und Wirkens zu abstrahieren und damit das Wirtschaftsgeschehen auf ein bloßes 'makroökonomisches' Kräftespiel von Mengen und Märkten, Preisen, Einkommen und Zinsen zurückzuführen"¹¹¹. Stets wurde der "homo oeconomicus" als rationales Wesen gesehen, das im Hinblick auf seine Bedürfnisbefriedigung eine zweckrationale Auseinandersetzung mit der Umwelt führte und von selbstischen Motiven geleitet war. Die Verfolgung des Eigennutzes in einer kapitalistisch zugespitzten Wirtschaftsweise hatte hier ihre deutlichen Spuren im Menschenbild (seit Ricardo) hinterlassen.¹¹²

Bei TAYLOR schlug sich dieses Menschenbild insofern nieder, als er fest damit rechnete, der Mensch lasse sich für einen entsprechenden Lohnbetrag für jede Arbeit gewinnen; nur hoch genug müsse dieser Betrag sein. Leistung stand also in Korrelation zu einer entsprechenden Bezahlung. Darin drückte sich ein Verzicht auf die Wahrnehmung anderer Faktoren aus, die die Leistung ebenfalls zu bestimmen vermochten. Erst nach TAYLOR wurde das Gebiet der menschlichen Leistungsfaktoren einer gründlicheren Erforschung unterzogen. Personale und soziale Einflüsse erschienen bei TAYLOR jedenfalls in einer bezeichnenden Unterbelichtung, auch wenn sie in vielen Maßnahmen Berücksichtigung fanden.

Traditionelle Elemente eines Menschenbildes finden sich bei TAYLOR auch dort, wo er die Menschen einteilte in erst- und zweitklassige Menschen, in strebsame und faule. Häufig verband er diese Anschauung mit dem Erscheinungsbild von Bereitwilligkeit oder der Verweigerung, sich den Regeln der Wissenschaftlichen Betriebsführung

unterzuordnen. Hier schlug zweifelsohne puritanische Tradition durch.¹¹³ Auf den gleichen Ursprung ist wohl auch die Teilung von Denken und Tun zurückzuführen, die einer "Elite-Philosophie" entsprach, wie sie während der "Priesterherrschaft" in England und den USA gepflegt wurde.¹¹⁴ Auch entsprach die Anschauung, daß man dem Arbeiter keine plötzliche eklatante Steigerung der Löhne zumuten könne, ganz einem damals vorherrschenden Menschenbild von den unteren gesellschaftlichen Schichten.

All das erhellt, daß TAYLOR sich durchaus mit gesellschaftlich vorhandenen Leitbildern und Vorstellungen deckte. Seine Maßnahmen schienen durch sie geradezu legitimiert zu sein.

TAYLOR wandte also die aufgenommenen Menschenbilder zweckdienlich an, indem sie zu einer Stütze seines Systems der Wissenschaftlichen Betriebsführung wurden. Die überkommenen Anschauungen wurden subsumiert unter das Oberziel einer Steigerung der nationalen Leistungsfähigkeit; dem aber hatte sich auch der einzelne Arbeiter zu beugen, wenn er zum Objekt des angewandten Menschenbildes wurde.

4.5. Die Bewegung der Wissenschaftlichen Betriebsführung

4.5.1. Die Ausweitung des Ansatzes in den USA

TAYLOR stand nicht allein. Ihm zur Seite arbeiteten viele Wissenschaftler und Praktiker, die sich der Einführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung in die Betriebspraxis verschrieben hatten und meist auch selbständige Studien anfertigten.¹¹⁵ TAYLOR verstand es, diese Leute um sich zu sammeln und sie zu erhöhten Leistungen anzu-spornen; die erreichten Ergebnisse integrierte er zu einem Gesamtsystem.

Einer von ihnen war FRANK B. GILBRETH (1868 - 1924), der wie kaum ein anderer dazu beitrug, das öffentliche Interesse auf die Wissenschaftliche Betriebsführung zu lenken.¹¹⁶

Als eine andere Persönlichkeit ist HENRY FORD (1863 - 1947) zu nennen.¹¹⁷ Wenn auch FORD nirgends in seiner Biographie TAYLOR erwähnte und seine Rationalisierungsmethoden bei der Autoproduktion nicht direkt dem TAYLOR-System entnommen waren¹¹⁸, so kann er doch der Epoche der Wissenschaftlichen Betriebsführung zugerechnet und "in zahlreichen Punkten der direkte Nachfolger von TAYLOR" bezeichnet werden.¹¹⁹ Auch er organisierte seinen Betrieb wesentlich unter technischen Gesichtspunkten. Das eigentliche FORDsche Spezifikum

war das Prinzip der "wandernden Wege" ¹²⁰, identisch mit dem Bandverfahren. Das Transportband trug das Werkstück bis unter die Hand des Arbeiters, der mit dem geringsten Aufwand von Bewegung und Kraft nur einen kurzen Griff im Aufbauprogramm des Fertigproduktes vollbrachte. Das Prinzip des geringsten Aufwandes von Mitteln zur Zweckerreichung drückte sich so aus, daß "kein Arbeiter in seiner Arbeit überstürzt werden" durfte, daß ihm jede erforderliche Sekunde zugestanden wurde, jedoch "keine einzige darüber hinaus" ¹²¹. Die Arbeitsteilung wurde bis zum Extrem gesteigert.

"Die früher von nur einem Arbeiter verrichtete Zusammensetzung des Motors zerfällt heute in achtundvierzig Einzelverrichtungen - und die betreffenden Arbeiter leisten das Dreifache von dem, was früher geleistet wurde." (122)

Damit war der Anfang der Massenproduktion gesetzt. Bei FORD läßt sich eindrücklich verfolgen ¹²³, wie aus einem zu hohen Preisen gehandelten und als entsprechendes Statussymbol geltenden Luxusgegenstand die "Demokratisierung des Kraftwagens" wurde.

"Menschlichkeit" und Wirtschaftlichkeit ging hier eine enge Verbindung ein ¹²⁴, wie auch TAYLOR das gleiche für sein System beanspruchte. Dies betraf sowohl die Verbilligung der Produkte als auch die Länge des Arbeitstages. Ohne äußeren Druck wie Lohnforderungen, Streiks, Absatzstockung o.ä. führte FORD im Jahre 1914 aus freien Stücken den Achtstundentag ein. Wie er bewies, wurde Produktionssteigerung nicht unbedingt durch Verlängerung der (Tages-) Arbeitszeit erreicht, sondern gerade durch ihre Verkürzung, was zugleich die Möglichkeit zu einer besseren Rekreation der Arbeitskräfte bot. Gleichzeitig erhöhte er in Form einer Gewinnbeteiligung der Arbeiter am Unternehmen den täglichen Mindestlohn auf fünf Dollar. Daß dies keinem reinen Wohltätigkeitsdenken entsprach, darauf brauchten nicht erst die Kritiker FORDs hinzuweisen, deren es zahlreiche - neben der größeren Zahl der Bewunderer - gab. FORD selbst bezeichnet hohe Löhne als "das Einträglichste aller Geschäftsprinzipien" ¹²⁵.

Im Grunde war FORD von ähnlichen Gedanken geleitet wie TAYLOR, wenn er sagte: "Wir leben nicht im Zeitalter der Maschine, wir leben im Zeitalter der Kraft." ¹²⁶ Und auf die rationellste Ausnutzung dieser Kraft komme es an.

4.5.2. Die Bewegung der Wissenschaftlichen Betriebsführung außerhalb der Vereinigten Staaten (in Deutschland und Rußland)

In Deutschland und in Rußland fand das TAYLOR-System zur Zeit wirtschaftlicher Krisen Eingang. Um die Lage in Deutschland zu skizzieren, auf die das TAYLOR-System nach dem ersten Weltkrieg stieß, sei das Vorwort zur deutschen Ausgabe der "Principles of Scientific Management" von TAYLOR wiedergegeben:

"Der Krieg mit seinen Folgeerscheinungen hat das Wirtschaftsleben Deutschlands an den Rand des Abgrundes gebracht.

Die Rohstoffe mangeln. Die Arbeiter fordern höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten, der Staat höhere Abgaben, der Arbeitgeber einen Verdienst, der wenigstens die Aufrechterhaltung des Betriebes rechtfertigt. Trotz aller dieser Wünsche soll die allgemeine Lebensführung womöglich verbilligt werden und die Preise der Erzeugnisse die Konkurrenzfähigkeit mit dem Auslande nicht ausschließen.

Auch die Betriebe, die nach landläufiger Auffassung gut oder sogar sehr gut organisiert sind, sehen sich außerstande, alle diese Forderungen zu erfüllen. Was könnten sie auch tun, als noch mehr Arbeiter durch Maschinen zu ersetzen und die nicht ersetzbaren Arbeiter zu größerer Leistung anzuspornen? Diese Mittel aber reichen, selbst wenn ihre Anwendung in größerem Umfange möglich wäre, nicht aus, um den neuen Verhältnissen gerecht zu werden." (127)

Eine ökonomischere Gestaltung der verschiedensten Gebiete der Gesellschaft scheinen eine unumgängliche Forderung zu sein:

"Die Werte jedoch, die noch heute allgemein durch Unwirtschaftlichkeit auf allen Gebieten, durch ungenügende wissenschaftliche Prüfung der Verhältnisse, durch unzureichendes Hand-in-Hand-Arbeiten der einzelnen Zweige eines Betriebes usw., nicht nur an Material, sondern auch an Zeit und Kraft - besonders an menschlicher Kraft - dauernd verloren gehen, sind ganz ungeheuer." (128)

Wie eine "Offenbarung" scheint in dieser Situation das Führungssystem von TAYLOR zu sein:

"Da kann nur eine Maßnahme helfen, die zunächst wieder ein Band zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herstellt, und ohne den einen oder anderen erheblich zu belasten oder gar zu benachteiligen, die Befriedigung sämtlicher aufgezählten Forderungen ermöglicht.

Und das ist einzig und allein die Anwendung der betriebsökonomischen Vorschläge Taylors, das sogenannte TAYLOR-System, von einer kleinen Gemeinde gelobt, im allgemeinen aber bisher mit Mißtrauen betrachtet: Größere Produktion, weniger Arbeit, mehr Lohn, größerer Nutzen - eine so vielschichtige Verheißung, daß sie kaum glaublich erscheint." (129)

Fand schon vor dem ersten Weltkrieg eine Beschäftigung mit dem TAYLOR-System in Deutschland statt,¹³⁰ so wurde diese doch erst danach auf eine breite Basis gestellt. Angefangen von der Wissenschaft über die Verbände bis hin zur Regierung sah man sich mit TAYLOR konfrontiert, der mit seinen Methoden zur Rationalisierung verschiedenster Bereiche gerade in einer Zeit wirtschaftlichen Darniederliegens große Bedeutung erlangte. Weder das Reichsarbeitsministerium noch die Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften konnten sich der Notwendigkeit wirtschaftlicherer Gestaltung der Arbeitsvollzüge verschließen.¹³¹

Wenn sich auch die deutsche Wirtschaft nach dem ersten Weltkrieg "Hals über Kopf in die Rationalisierung" stürzte¹³² und dies weitgehend mit Hilfe des Gedankengutes der Wissenschaftlichen Betriebsführung tat, so gab es doch gleichzeitig genug Warner und Kritiker, die auf die Grenzen dieses Systems hinwiesen. Im Vordergrund stand das Argument, daß Deutschland andere soziale Verhältnisse aufweise als die USA und daß deshalb eine Anpassung des Systems an deutsche Verhältnisse nötig sei.¹³³ Von FRITZ SÖLLHEIM wurde vor allem auf das bedeutende Datum des 15. Novembers 1918 hingewiesen, wo den Arbeitern von den Arbeitgeberverbänden völlige Koalitionsfreiheit zugestanden worden war.¹³⁴ Verbunden damit war die Einführung von Tarifverträgen, welche die Arbeitsverträge auf eine kollektive Basis stellten. Bei TAYLOR jedoch wurde weitgehend individualistisch vorgegangen. Dies entsprach vornehmlich der Wirtschaftsverfassung der USA, in der sich die staatliche Gesetzgebung weitgehend zurückgezogen hatte, und das Aushandeln sozialpolitischer Maßnahmen den Gewerkschaften und Unternehmerverbänden zum größten Teil überlassen war.¹³⁵

Ein anderer Einwand gegen das TAYLOR-System bestand im Hinweis auf die gesundheitsschädigenden Wirkungen einer überhöhten Leistungssteigerung der Arbeiter in einem "Höchstpensumsystem mit Schnelligkeitsakkord". Die Menschenökonomie habe ihre Grenzen dort, wo die Ergiebigkeitssteigerung auf Kosten der Gesundheit der Arbeiter geschehe und neben sozialen Schäden letztlich volkswirtschaftliche Nachteile erbringe.¹³⁶

Allerdings waren diese Einschränkungen hinsichtlich der Menschen-Ökonomie in Beziehung zu setzen zur Notwendigkeit einer technisch-wirtschaftlichen Ökonomie¹³⁷, die zu einer Methodisierung der Arbeit führte und

zweifelsohne produktionsfördernd war.

FRITZ SÖLLHEIM erbrachte dann den beachtenswerten Hinweis:

"Wir brauchen ... keine rein naturwissenschaftlich gerichtete, sondern eine kulturwissenschaftlich orientierte Betriebswissenschaft" (138), womit er ethische, rechtliche und kulturelle Gesichtspunkte über den "reinen Geldstandpunkt" (139) stellte.

Aus der Kritik an der falschen Anwendung und auch an der falschen Interpretation der Wissenschaftlichen Betriebsführung gingen verschiedene Institutsgründungen hervor. ¹⁴⁰

In der Zeit des Nationalsozialismus, besonders in den letzten Kriegsjahren, erfuhr der TAYLORismus in Deutschland eine äußerste Steigerung. Der Reichsausschuß für Arbeitszeitstudien (REFA) bildete "Zeitnehmer" aus, die vom Arbeitsbüro aus an den Arbeitsplätzen systematisch Normalzeiten für die Berechnung der Akkordsätze zu ermitteln hatten. ¹⁴¹ Deshalb war es nicht verwunderlich, daß dem TAYLORismus besonders auf Arbeiterseite mit Widerstand begegnet wurde und es hier und da zur Auflehnung gegen seine Methoden kam. ¹⁴²

Unter ähnlichen Bedingungen wie in Deutschland vollzog sich die Übernahme des TAYLOR-Systems in Rußland. Es erschien als Rettungsanker zu einer Zeit, als das Land wirtschaftlich heruntergekommen war. Produktionssteigerung wurde zum Schlagwort des Systems; es besaß Anziehungskraft, so daß viele Ingenieure und Nationalökonom anfangen, die Idee der Wissenschaftlichen Betriebsführung zu propagieren. ¹⁴³

Wichtigstes Problem war für die Revolutionsregierung nach dem Jahre 1917 die Frage der Arbeitsmoral. Dementsprechend wurde eine Arbeitsethik ausgebildet, in denen Leistungssteigerung und Entsagung als höchste moralische Werte gepriesen wurden. ¹⁴⁴ Die Konzentration auf die Ökonomie hatte zur Folge, daß der Arbeitsprozeß im Mittelpunkt der Ideologie stand.

Lenin selbst empfahl, "alles, was im kapitalistischen System gut ist" zu benützen: Arbeitsdisziplin, TAYLOR-System, Stücklohn und Wettbewerb. ¹⁴⁵

In Rußland wurden eigene arbeitswissenschaftliche Institute gegründet. ¹⁴⁶ Bereits im Jahre 1921 beschäftigten sich 20 Stellen mit der wissenschaftlichen Erforschung der Arbeit, schon um 1924 waren es 60. ¹⁴⁷ 1921 fand zudem eine "erste allrussische Konferenz für Initiativen der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation und

Betriebsführung" statt, an der Teilnehmer von technischen, rein wirtschaftlichen Stellen und auch von der Arbeiterseite teilnahmen (insgesamt 400 Vertreter).¹⁴⁸ Das alles zeigt, daß der TAYLORismus bzw. die Methoden der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation der Sowjetregierung ein probates Mittel zu sein schienen, um die Industrialisierung möglichst rasch voranzutreiben, auch wenn es um den Preis geschah, daß die Arbeitsverhältnisse "denjenigen der kapitalistischen ursprünglichen Akkumulation im Frühkapitalismus gar nicht unähnlich waren"¹⁴⁹.

4.6. Kritik des TAYLORismus

Ogleich dem Taylorismus zahlreiche Gegner erwachsen, setzten sich die Methoden der Wissenschaftlichen Betriebsführung in den meisten Industriestaaten im großen und ganzen durch. Fortan bildete die Steigerung der Arbeitsproduktivität den bestimmenden Gesichtspunkt für die Gestaltung der sozialen Organisation des Betriebes.¹⁵⁰ Mit der Herausbildung der Großunternehmen waren TAYLORS Grundansichten in die betriebliche Praxis eingegangen; um 1940 hatten rund 90 % der gesamten Industrie in den USA TAYLORS Rationalisierungs- und Anreizsystem übernommen.¹⁵¹

Die Wirkungen des TAYLOR-Systems sollten jedoch erst offenbar werden, als es auf breiter Basis Zugang zu den Betrieben gefunden hatte. Einen "spontanen Kommentar der an erster Stelle Betroffenen" gaben die Arbeiter selbst ab: Es kam vielfach zu Widerstand oder Streiks.¹⁵² Empirische Untersuchungen in den USA trugen die Kritik am TAYLOR-System in die Öffentlichkeit.

Der TAYLORismus fand im ganzen verschiedenartige Aufnahme. Den einen, den Systemkritikern, war er die höchste Form der Ausbeutung und deshalb eine typische Ausgeburt des Kapitalismus; sie sahen durch ihn den Menschen aufs äußerste vergewaltigt, weil das Führungssystem rein mechanistisch ausgerichtet war. Dementsprechend erfuhr dieses radikale Ablehnung. Andere nahmen es positiv auf, indem sie es zur psychologischen Seite hin zu korrigieren und durch gewisse Modifikationen noch besser anwendbar zu machen versuchten (Psychotechnik).¹⁵³ Viele Unternehmer übernahmen zunächst nur die Sozialphilosophie TAYLORS und machten diese zu einem Bestandteil der vorherrschenden manageriellen Ideologie, indem sie den Terminus "Zusammenarbeit" (cooperation) zum Schlagwort machten, um sich dem ständigen Anwachsen der Gewerk-

schaftsbewegung zu widersetzen. ¹⁵⁴ Dies vermochte jedoch nicht auf Dauer eine Harmonie zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Betrieb zu gewährleisten.

Ohne auf Vollständigkeit in der Erfassung kritischer Positionen zum TAYLORismus zu zielen, soll im folgenden den skizzierten Ansätzen einer Kritik nachgegangen werden, um schließlich zu einer sozialetischen Urteilsbildung zu kommen.

4.6.1. Kritik des TAYLOR-Systems auf Grund empirischer Untersuchungen in den USA

Die negativen Folgen, die das neue Führungssystem zeitigte, wurden sehr bald offenbar. Eine Differenz zwischen dem Anspruch der Wissenschaftlichen Betriebsführung und ihren Ergebnissen tat sich auf, als das Repräsentantenhaus einen Ausschuß aus Mitgliedern des Kongresses wählte, die mit der Aufgabe betraut wurden, die Wirkungen des TAYLOR-Systems in Betrieben nachzuprüfen. Die Leitung der genaueren Prüfung vorangegangener Untersuchungen zwischen 1910 und 1914 hatte Professor ROBERT F. HOKIE. Der daraus hervorgegangene "Hoxie-Bericht" bezweifelte den wissenschaftlichen Wert der Zeitaufnahmen und lenkte die Aufmerksamkeit auf die menschlichen und sozialen Nachteile der Leistungsauslese und der neuen Führungsprinzipien.

Die Hauptschuld an negativen Folgen gab der Bericht zum einen den Unternehmern, die entweder Teile des Führungssystem nach ihrem Gutdünken abwandelten oder unqualifizierte Leute mit dessen Einführung betrauten; vielfach wurde dieses dann zum bloßen Antreibersystem. ¹⁵⁵ Zum anderen aber wurden die Ursachen in gewissen Tendenzen des Scientific Management selbst gesucht: in der Zunahme monotoner Arbeit und den damit verbundenen größeren nervlichen Belastungen ¹⁵⁶, in einer erhöhten Spezialisierung und dem Fortfall von handwerksmäßiger Lehrlingsausbildung zugunsten einer Anstellung von ungelernten, nur für ganz einseitige Tätigkeiten angelernten Arbeitern ¹⁵⁷ und in willkürlichen Kriterien für Rationalisierungsmaßnahmen und Zeitmessungen, die unter den einzelnen Zeitmessern ganz unterschiedlich ausfallen konnten.

Welche Auswüchse das System zu zeitigen vermochte, soll an einem Beispiel aus einer Kleiderfabrik belegt werden. (Dieses läßt sich sicherlich nicht generalisieren. Darum sei es eher anekdotenhaft

verstanden.)

In dieser Fabrik hatte vor Einführung der TAYLORSchen Methoden jede Näherin ihre Nadel selbst eingefädelt und den Faden in beliebiger Länge abgeschnitten.

"Die Methode der Wissenschaftlichen Betriebsführung hat jedoch gezeigt, daß dies falsch sei; denn wenn ein Mädchen die Fäden zu kurz schneidet, hat sie ihre Nadel zu oft einzufädeln, wodurch Zeitverlust eintritt. Wenn sie die Fäden aber zu lang schneidet, verliert sie beim Ausziehen der Fäden viel Zeit, bis der Faden kürzer wird. Den Mädchen, welche Knöpfe annähen, wurden deshalb Fäden verschiedener Länge gegeben, und es wurde sorgfältig aufgeschrieben, wie viele Knöpfe jedes Mädchen täglich annähte. Nachdem auf diese Weise die Länge des Fadens bestimmt war, welcher die Mädchen in den Stand setzte, die größte Anzahl von Knöpfen anzunähen, wurde diese Länge als maßgebend gewählt."

In einem anderen Geschäft, das Kleider anfertigte, hatte man jedoch diese Beschäftigung noch gründlicher nachgeprüft.

"Wenn nämlich die Länge des Fadens einen Einfluß auf die Zahl der Knöpfe hatte, die von einem Mädchen an einem Tage angenäht werden können, dann mußte auch die Länge ihres Armes von Bedeutung für diese Arbeit sein. Denn ein Mädchen mit langem Arme kann einen längeren Faden beim Knöpfeannähen verwenden, als ein solches mit kurzem Arm."

Daraufhin ermittelten also die Sachverständigen die ideale Armlänge, die ein Mädchen befähigte, die größte Zahl von Knöpfen anzunähen.

"Die Abteilung, welche die Einstellung der Arbeiter unter sich hatte, wurde dementsprechend benachrichtigt, daß sie nur Mädchen von den erforderlichen Armlängen einstellen sollte."

Doch auch dies war noch keine genügende wissenschaftliche Durchdringung der Sache; denn es wurde gefunden, daß auch die Fingerlänge von Einfluß auf die Leistung war.

"Schließlich wurden in dieser Abteilung zum Annähen der Knöpfe nur Mädchen eingestellt, die sowohl Finger, als auch Arme von gleicher Länge hatten. So wurde mit der Zeit eine Gruppe von Knöpfe-Annäherinnen mit genau bestimmten Fadenlängen und ebenso bestimmten Finger- und Armlängen beschäftigt. Hier liegt die vollendete wissenschaftliche Betriebsführung vor!

Aber die menschliche Natur, sowie der Eigenschaften und besonderen Merkmale des Menschen lassen sich nicht unter die rohen Regeln der mechanischen Bewegung stellen.

Nachdem die Sachverständigen, welche einige Wochen hindurch anstrengend die Sache mit der Sekundenuhr studiert und gründlich über die große Menge der Zeitbeobachtungen, die sie angesammelt hatten, nachgedacht hatten, bemerkten sie, daß - obgleich sie die Länge der Fäden, die zum Annähen der Knöpfe notwendig waren, sowie die Länge der Finger und Arme bestimmt hatten - dennoch ein großer Unterschied

in der Leistung der Mädchen sich ergab.

Was die Leistungs-Sachverständigen zu bestimmen versäumt hatten und was tatsächlich nicht zu bestimmen war, das sind die körperlichen und geistigen Eigenschaften der Arbeiter, ihre Lebenskraft, ihr Ehrgeiz, ihr Nervensystem und ihre Fähigkeit, ohne körperliche, Nerven- und Geistesstörung bei eintöniger Beschäftigung zu arbeiten.

Schließlich wurden in der genannten Fabrik die festgesetzten Längen der Fäden, der Finger und der Arme außer Acht gelassen, und es wurde jedem Mädchen gestattet, die Länge des Fadens zu wählen, die für sie am geeignetsten war. Der Erfolg war, daß die Mädchen sich offenbar wohler fühlten, weniger überhastet zu arbeiten hatten und in ihrem Interesse sowohl, als auch in dem ihrer Arbeitgeber mehr leisten konnten als ihre vorher nach den Beobachtungen ausgewählten Schwestern." (158)

Weitere gravierende Folgen zeitigte nach dem Hoxie-Bericht die Praxis der Arbeitsteilung. Indem die Wissenschaftliche Betriebsführung lehrte, jede Bewegung und jedes Verfahren des g e l e r n - t e n Arbeiters aufzuzeichnen, kam der Arbeitgeber in den Besitz der Erfahrungen und Übungen der gelernten Arbeiter; alsdann konnte er die Arbeit als Teilarbeiten wieder verteilen, und zwar an u n g e l e r n t e , weniger geschickte und geringer bezahlte Arbeitskräfte, die dann jeweils in kurzer Zeit angelernt wurden. Dadurch fiel der Tätigkeitsbereich des einzelnen kleiner aus, oft auf wenige Handgriffe reduziert, der Gesichtskreis verengte sich und - was am schwerwiegendsten war - die "Macht des einzelnen Arbeiters gegenüber dem Arbeitgeber" wurde erheblich geschwächt; denn die Ersetzbarkeit nahm zu; die Aufstiegschancen verringerten sich und die Tendenz bestand, die Arbeiter allgemein auf die Stellung der ungelernten herabzudrücken. ¹⁵⁹

In der Praxis ergab sich somit eine Monopolbildung von Kenntnissen in Bezug auf die Arbeit beim Arbeitgeber. Die Unternehmer konnten entgegen den von TAYLOR vorgegebenen Intentionen weiterhin willkürlich über die Arbeiter verfügen. Der Hoxie-Bericht kam zu dem Schluß, daß dies auch nicht anders zu erwarten gewesen sei, solange nicht die Regeln TAYLORS auf eine gesetzliche Basis gestellt und die angeblich "objektiven" Zeitmessungen einer übergeordneten Kontrolle unterstellt würden. ¹⁶⁰ Zu fragen sei ferner, ob nicht unter diesen Umständen der Hinweis TAYLORS, die Gewerkschaften würden unter dem Vorzeichen der Wissenschaftlichen Betriebsführung als Mittel des

Arbeiterschutzes überflüssig werden ¹⁶¹, illusorisch sei.

4.6.2. Marxistische Kritik

Aus marxistischer Sicht offenbart sich die "Antreibernatur" des Systems, indem der Rest an Selbstbestimmung der Arbeiter preisgegeben wurde. Diese Situation hat nach marxistischem Verständnis nur als Frucht des Kapitalismus entstehen können, weil sich die neue Führungsmethode "als intensivere und profitlichere Ausbeutungsmethode der Arbeitskraft anbot als irgendeine frühere" ¹⁶². Der Prozeß der "Vergesellschaftung" der Arbeit sei bis zum Extrem gesteigert. Damit sei die Arbeit ihrem eigentlichen Zweck und Ziel entfremdet. Den Arbeitern werde nichts gelassen als die "bare manuelle Arbeit, während sämtliche Funktionen, auf die sich die Vergesellschaftung ihrer Arbeit gründet, nämlich deren Kombination zum Ganzen eines durchmechanisierten Produktionsprozesses, den Arbeitern entzogen und von der hierarchisch gegliederten spezialisierten Bürokratie der Betriebsleitung im Dienste des Kapitals usurpiert" sei. "In dieser Usurpation kommt mit der Vergesellschaftung der Arbeit zugleich ihre Entfremdung zur Vollendung." ¹⁶³ Die Produkte oder der Wert der Ware fließen also nicht den Produzenten, den Arbeitnehmern, selbst wieder zu, sondern der Mehrwert verbleibe in Händen des Kapitals. Der einzelne Arbeitnehmer werde so zu einem Lohnsklaven.

In dieser Kritik drückt sich der Vorbehalt gegen eine Umkehrung im Verhältnis von Subjekt und Objekt aus. ¹⁶⁴ Die Trennung von geistiger und manueller Arbeit läßt nicht nur den Arbeitnehmer zum Untertan der Leitung und zum möglichst willenlos und reibungslos funktionierenden Instrument des technologischen Räderwerkes werden - unter weitgehender Eliminierung subjektiver Elemente im Arbeitsprozeß -, sondern auch zum Objekt arbeitswissenschaftlicher Erhebungen im Sinne rational-technischer Messungen. Dies bedeutet eine funktionalistische Anpassung des Menschen an die Zielsetzungen des Betriebes. Dadurch erfährt der Mensch eine Degradierung seiner selbst. Was MARX sagte, vermag direkt auch für den TAYLORismus zu gelten:

"Die Arbeit, spezifischer Ausdruck des Menschlichen im Menschen, wurde in eine Tätigkeit verwandelt, die fremdem Willen, fremder Intelligenz und fremden Subjektiven unterworfen ist. Die Arbeit wurde ihr fremden, von außen bestimmten und feindlichen Zielen passiv unterworfen...

Die Arbeit ist somit nicht mehr ein inneres Bedürfnis des Schöpfens, sondern eine Notwendigkeit der äußerlichen Selbsterhaltung. Sie ist nicht mehr, als Schöpfungsakt, Ziel des menschlichen Lebens, sondern, als Entfremdung, ein Mittel, 'sich das Leben zu verdienen', ein Leben, das nur nach der Arbeit, außerhalb der Arbeit beginnt oder die Illusion hat zu beginnen." (165)

4.6.3. Kritik und Weiterführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung durch die Psychotechnik

Die Kritik der Psychotechnik bildet mit den Stellungnahmen betriebswirtschaftlicher, organisationstheoretischer und betriebssoziologischer Art ¹⁶⁶ den Strang mehr funktionaler, d.h. auf die optimale Verwirklichung der Betriebsziele bezogenen Kritik des TAYLORismus.

Selbst für den französischen Arbeitssoziologen GEORGES FRIEDMANN, der sich als Humanist verstand, waren die Erkenntnisse der Psychotechnik Ausgangspunkt für eine Kritik der Ideen TAYLORS. FRIEDMANN bemängelte, daß TAYLOR den psychologischen Gesichtspunkt zu wenig berücksichtigt habe. Er schreibt:

"Schon jetzt werden ... die schwerwiegenden wissenschaftlichen Mängel des TAYLORismus sichtbar, der seine Forschungen ausschließlich unter dem Blickwinkel des leistungsinteressierten Ingenieurs begreift, durchführt und anwendet, niemals aber unter dem des Physiologen oder Psychologen, der die körperliche und geistige Konstitution des Menschen studiert und berücksichtigt." (167)

Die Psychotechnik bemühte sich darum, die individuellen Eigenschaften des Menschen in physiologischer wie psychologischer Hinsicht zu erforschen, um daraus entsprechende Eignungsverfahren für berufliche Tätigkeiten zu entwickeln. ¹⁶⁸ Dabei war sie von der Einsicht geleitet, daß der "one best way" und die genormte "beste Arbeitszeit" (TAYLOR) des einen noch nicht das beste auch für einen anderen sein müsse; deshalb sollten die Menschen mit ihrer unterschiedlichen Konstitution im Interesse der Effizienz und Harmonie den je spezifischen Aufgaben entsprechend eingesetzt werden. Zum Leitmotiv der Psychotechnik wurde die Regel: "Den rechten Mann an die rechte Stelle". ¹⁶⁹

Die Psychotechniker erkannten die Abhängigkeit des Menschen von der Umwelt und versuchten dementsprechend die äußeren Einflüsse wie Temperatur, Beleuchtung, Lärmpegel, Länge der Arbeitszeit usw. bewußt zu steuern.

HUGO MUENSTERBERG gab im Jahre 1913 folgendes Urteil über die Verheißung der "Industriepsychologie" ab:

"... wenn wir jeden Menschen an den Arbeitsplatz stellen können, wo er seine höchsten Energien und Begabungen entfalten und dabei zugleich seine größte persönliche Zufriedenheit erleben kann, dann hätten wir beiderseits viel mehr erreicht als nackten wirtschaftlichen Profit. Die experimentelle Wirtschaftspsychologie bietet uns nichts Geringeres als den begeisternden Gedanken, daß durch eine gegenseitige Anpassung von Arbeit und Seele die geistige Unzufriedenheit mit der Arbeit, Depressionen und Entmutigungen in der sozialen Gemeinschaft unserer Tage beseitigt und durch überfließende Freude und innere Harmonie ersetzt werden können." (170)

Die Fragestellung für die Menschenführung lautete nun:

"1. Wie verhalte ich mich den Menschen gegenüber, um möglichst friedlich und reibungslos mit ihnen zu leben? und 2. Wie, mit welchen Mitteln, wirke ich auf die Menschen ein, damit sie meine Wünsche erfüllen, resp. nach meinem Wunsche handeln? In der Wirtschaft können diese Fragen für ihre speziellen Zwecke so formuliert werden: Wie kann der Vorgesetzte auf seine Angestellten einwirken, damit sie mit ihrer vollen Kraft seine Interessen vertreten? Es handelt sich also darum, daß der Angestellte: 1. die Interessen des Arbeitgebers zu seinen eigenen macht, 2. seine Fähigkeiten bereitwillig in den Dienst dieser Interessen stellt." (171)

Die Antwort lautete:

"Die Mittel, die man zur Erreichung dieser Zwecke angewandt hat, kann man in zwei große Gruppen zusammenfassen: die der mittelbaren und die der unmittelbaren Beeinflussung. Zur ersten Gruppe gehören diejenigen, die durch materielle oder physische Bedingungen, bessere Arbeits- und Lebensverhältnisse die Leistungen zu erhöhen trachten; zur zweiten gehören psychische Mittel: logische und gefühlsmäßige Argumente, Androhungen, Ermutigungen, Bitten usw." (172)

Was zunächst vielfältige Hoffnungen wachrief - auch unter den Kritikern des industriellen Systems -, sollte doch bald der Ernüchterung Platz machen. Denn die Psychotechnik blieb grundsätzlich dem bisherigen wirtschaftlichen Prinzip, einem individuellen Reiz-Reaktions-Schema, mithin einer mechanistischen Denkweise verhaftet. Die menschlichen Gegebenheiten leiblicher, seelischer, geistiger, sozialer Art wurden als Betriebselemente gesehen, die einer immer größeren Produktivität zustrebten. Einer Beurteilung des Menschen als "Produktionsfaktor" ¹⁷³ wurden jedenfalls keine größeren Widerstände in den Weg gelegt. Die Annahmen der Psychotechnik sollten sich sehr

bald als ebenso unzureichend und einseitig erweisen wie die der Wissenschaftlichen Betriebsführung.

4.6.4. Die Beurteilung des TAYLOR-Systems aus sozial-ethischer Perspektive

Den sozialen Konflikt im Betrieb hat TAYLOR durch eine konsequente Leistungssteigerung und das Einschwören sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite auf die Wissenschaftliche Betriebsführung zu beseitigen versucht. Die "Segnungen" des Systems sollten dabei beiden Seiten in gleicher Weise der Gesellschaft zugute kommen. Subjektiv ist TAYLOR sicherlich nicht abzusprechen, daß er das Beste für alle Beteiligten und Betroffenen im Auge hatte, gibt er doch selbst zu verstehen, daß seine Sympathien "völlig geteilt zwischen der arbeitenden und der leitenden Klasse" seien ¹⁷⁴. Die Entwicklung eines neuen Führungssystems vermochte für ihn den früheren unüberwindlichen Gegensatz und die Distanz von Unternehmer und Arbeitnehmer zu relativieren. Eine gewisse Annäherung ist jedenfalls zu verspüren, wenn TAYLOR in einer Führungsanweisung sagt:

"Der mit Handschuhen durch die Werkstätten gehende Leiter, voll Furcht, sich die Kleider oder Hände zu beschmutzen, sich mit den Leuten nur in herablassender Weise unterhaltend, wird über die wirklichen Gedanken und Gefühle seiner Arbeiter nie unterrichtet werden. Man sollte stets in der Unterhaltung auf die Eigenheit der Leute eingehen und in Ausdrücken reden, die ihnen geläufig sind, und sie aufmuntern, ihre Beschwerden innerhalb und außerhalb der Arbeit offen vorzubringen. Sie lassen sich auch viel eher tadeln von einem Meister, der ein Herz für seine Arbeiter hat und Interesse an ihren Freuden und Leiden nimmt, als von einem Meister, der Tag für Tag ohne ein Wort zu sagen, an ihnen vorbeigeht und die arbeitenden Menschen als Maschinen ansieht. Die Gelegenheit der offenen Aussprache für die Arbeiter und das wohlwollende Eingehen der Betriebsleiter auf deren Wünsche, soweit sie nicht den Interessen des Werkes zuwiderlaufen, ist die beste Bürgschaft für Erhaltung des guten Einvernehmens und das beste Bollwerk gegen Ausstände und Drangsal durch die Arbeitervereinigungen. Es sind nicht so sehr die ausgedehnten Wohlfahrtseinrichtungen (so gut sie an und für sich sind) als vielmehr die kleinen Beweise persönlichen Wohlwollens, welche die Leute sehr schätzen und ein freundschaftliches Verhältnis zwischen Untergebenen und Vorgesetzten schaffen." (175)

Nach TAYLORs Sichtweise liefen letztlich die Interessen der Kapital-eigentümer und der Arbeitnehmer zusammen. War das Gewinnmotiv der Motor im Konkurrenzsystem der Wirtschaft, so bestimmten auch die ökonomischen Anreize die Leistungen der letzteren. TAYLOR konnte sich

m.a.W. eine Annäherung der beiden Parteien leisten, weil sein Führungssystem selbst für die Durchsetzung der Kapitalinteressen sorgte und weil die Organisation des Betriebes den technisch-kommerziellen Gesichtspunkt dominieren ließ. Spontane Entscheidungen wurden aus dem Rahmen des Arbeitsprozesses soweit als möglich herausgenommen, um eine optimale Effizienz aller betrieblichen Leistungen zu gewährleisten.

Menschliche Arbeit wurde wie die Tätigkeit einer Maschine¹⁷⁶ und der Mensch weitgehend unter f u n k t i o n a l e m Aspekt gesehen und gewertet. Es fragt sich, ob bei TAYLOR überhaupt noch von einer ambivalenten Anwendungsweise seiner Führungsanweisungen die Rede sein kann, wenn der Mensch so mit seiner eigenen Antriebs- und Interesseneinrichtung den Betriebsinteressen und einer mechanistischen Sichtweise unterstellt wurde.

Gewiß kann TAYLOR zugute gehalten werden, daß er befangen war in einer bestimmten Entdecker-Euphorie und im Denken seiner Zeit; denn er hatte zum ersten Male den Versuch gemacht, auf dem Gebiet des m e n s c h l i c h e n Arbeitsprozesses im industriellen System (natur-)wissenschaftliche Methoden anzuwenden (nach einem Wort GALILEO GALILEI: "Es ist die Aufgabe der Naturwissenschaft, das Meßbare zu messen und das Nichtmeßbare meßbar zu machen"¹⁷⁷). Entsprechend den Prinzipien der modernen Technik¹⁷⁸ fand eine analytische Zerlegung des Arbeitsprozesses in seine letzten Bestandteile statt, um diesen dann wieder zu einer (künstlichen) Synthese zusammenzubringen; dies geschah unter dem Prinzip der höchsten Wirksamkeit. Das Ergebnis war ein technisches und ökonomisches "efficiency"-System, das dem Ziel maximaler Leistungshöhe folge.

TAYLOR versuchte zwar eine reine Ausbeutungstendenz seines Systems gegenüber den Arbeitnehmern zu verhindern. Darauf zielten jedenfalls seine Ermüdungsstudien ab, welche die Erhaltung einer langen Leistungsdauer bei den Beschäftigten im Auge hatten. Auch ging er davon aus, daß bei einer Einführung seiner Prinzipien alle Beteiligten, vom Aufsichtsrat bis zum letzten Arbeiter, über Sinn, Zweck und Verfahren der neuen Methoden zu unterrichten und von den Methoden zu "überzeugen" seien; nur in seiner Ganzheit sei das System zu übernehmen;¹⁷⁹ Zwischen drei und fünf Jahren setzte TAYLOR an, bis die Wissenschaftliche Betriebsführung inklusive des organisatorischen und technischen sowie des Umwandlungsprozesses althergebrachter Gewohnheiten und geistiger Auffassungen eingeführt sei.¹⁸⁰

Selbst der "Hoxie-Bericht" stellte keine eindeutige Diagnose über das TAYLOR-System. Vielmehr gab er zu verstehen:

"Die Einführer und Anwender der Wissenschaftlichen Betriebsführung lassen sich gegenwärtig von nichts anderem bestimmen, als von rein persönlichen Anschauungen über Menschlichkeit oder von dem alleinigen Verlangen nach Gewinn mit geringer Rücksicht auf das Wohlergehen ihrer Arbeiter." (181)

Als Hauptgrund für eine Verfremdung des ursprünglichen Anliegens TAYLORS führte er die "Grundsätze des Wettbewerbs in der Industrie" an, angesichts deren die Wissenschaftliche Betriebsführung in mancher Hinsicht versage. (182) Doch gestand er zu, daß die "Wissenschaftliche Betriebsführung ... in ihren besten Ausführungen erfolgreich gewesen (erg. sei), ein organisches Ganzes aus den verschiedensten der bestehenden Einrichtungen zu schaffen, deren Zusammenwirken bisher unmöglich erschien. In dieser Hinsicht hat sie der Industrie großen Nutzen gebracht. Soziale Probleme, die die Wissenschaftliche Betriebsführung aufgerollt hat, sind hier nicht zu suchen." (183)

Wenn auch TAYLOR den Rahmen des Menschlichen gewahrt wissen wollte, so bestätigte er sich doch in seinen Untersuchungen ganz als Ingenieur, der mit mathematischen und physikalischen Größen umzugehen geübt war. ¹⁸⁴ Leistung setzte er in Beziehung zur Energie, die im Menschen vorhanden war. Das bedeutete in der Tat eine Erweiterung des Rationalisierungsdenkens. Daß hierbei technisches und geldwirtschaftliches Denken vereinseitigend auf den Menschen angewandt wurde, das mußte als "rationale Hochform und humane Fehlform der Wissenschaftlichen Betriebsführung zugleich" erscheinen. ¹⁸⁵

Sozialethisch kann nicht so schnell der funktionalistischen Kritik am TAYLOR-System gefolgt werden, da diese zu sehr die Gesamtrendenz des TAYLORSchen Systems fortsetzte. Sie erkannte zwar schnell, daß der Mensch nicht rein mechanisch-logisch zu verrechnen sei. Die Erweiterung des Menschenbildes um die psychologische und soziale Dimension sollte denn bereits in der Psychotechnik und dann in den Human Relations erfolgen, allerdings im Dienste einer noch reibungsloseren und effektiveren Organisation. Damit aber wurde nur der Trend der objektivistischen Menschensicht, die Verkehrung des Subjekts ins Objekt rational-technischer Messungen und die Verrechnung des Menschen nach dem Kosten-Nutzen-Schema, fortgeschrieben. Darum stellt sich bereits bei TAYLOR die grundsätzliche Frage, nämlich wie sich das soziale System zum technisch-organisatorischen und ökonomischen System des Betriebes verhält, d.h. in welchem Verhältnis der Mensch zur Zwecksetzung des Unternehmens begriffen wird. Die moderne Kritik

wird allerdings zurückhaltend sein müssen, wenn sie die damaligen Leistungsziele zu beurteilen versucht. Denn die wirtschaftliche Mangelsituation veranlaßte schließlich viele Länder, das TAYLOR-System einzuführen. Zwar hat sich die äußere Situation verändert und haben die Produktionsmethoden erhebliche Variationen erfahren. Dennoch verringert sich die Notwendigkeit einer eingehenden Kritik am TAYLOR-System nicht; denn die Methoden des TAYLORismus haben sich mit leichten Abwandlungen bis heute durchgehalten und sind bei repetitiven Produktionsarbeiten inklusive einem ökonomisch ausgerichteten Menschenbild weiterhin zu finden. 186

Die Einfügung des Menschen in ein "efficiency"-System wirft nicht nur praktische Fragen der Menschenführung auf, sondern auch die ethische Frage, was in einem solchen System aus dem Menschen wird. Mit seiner einseitigen Auslegung des Menschenbildes vermochte TAYLOR den Menschen in Strukturen hineinzustellen, die diesen in eine bestimmte Richtung lenkten: für bestimmte Prämien sich in monotone Arbeitsvollzüge hineinzubegeben, welche eine Erfüllung nur außerhalb der Arbeit versprechen ließen. Darum wird das TAYLOR-System in einem größeren normativen Rahmen anthropologischer Kriterien zu betrachten sein, wie sie im Einleitungsteil durch die mittleren Axiome der Personalität, Relationalität und Funktionalität umrissen wurden.

Im einzelnen ergeben sich folgende kritische Punkte der TAYLORSchen Führungskonzeption:

- 1.) der ontologische Individualismus, von dem TAYLOR bei seinen wissenschaftlichen Erhebungen und bei der Einführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung ausging (er erfuhr eine Korrektur durch die nachfolgend zu analysierenden Forschungsergebnisse ELTON MAYOs);
- 2.) die ausschließlich ökonomische Motivationstheorie, die letztlich mechanistisch nach dem Reiz-Reaktions-Schema verfuhr und die menschlichen Bedürfnisse einseitig auf materielle Komponenten festlegte;
- 3.) die verobjektivierende Einplanung des Menschen in die Betriebsorganisation, wobei das Subjekthafte des einzelnen Arbeiters zu einem kümmerlichen Rest zusammenschmolz;

- 4.) die Dominanz der formalen Organisationss Mensch der Kontrolle eines entpersönlichten Kontroll- und Führungssystems unterstellt wurde;
- 5.) Passivität und Anpassung des Menschen sowohl im Produktions- als auch Konsumbereich als Folgen einer Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit;
- 6.) die Annahme einer Kongruenz von Arbeitnehmer- und Betriebsinteressen, die nicht das Wohl des einzelnen selbständig thematisieren ließen;
- 7.) die Vorplanung der Arbeit, so daß der Arbeiter zum reinen Exekutor wurde und Mitdenken nicht erwünscht war;
- 8.) die negative Anthropologie, die letztlich das Zwei-Klassen-Denken bestärkte, indem sie den Arbeiter als "faul" ansah und grundsätzlich meinte, der Arbeiter drücke sich vor der Arbeit und könne nicht mit Geld umgehen (TAYLOR versuchte diese Züge durch das Ansprechen des ökonomischen Interesses z.T. auszuspielen und so das Erbringen einer ausreichenden Tagesleistung zu sichern);
- 9.) der ungenügende Versuch TAYLORs, durch subjektive Regeln einen Mißbrauch seines Systems mit der Tendenz einer Ausbeutung der Arbeitnehmer zu verhindern;
- 10.) die scheinbar "gerechte" Regelung, daß die Leistung der Besten zum Maßstab der Leistung aller anderen Arbeiter gemacht wurde;
- 11.) das Prinzip der rigorosen Arbeitsteilung mit der Folge, daß unqualifizierte Arbeiten anwuchsen und dies neben einem Machtverlust der Arbeitnehmer im Betrieb auch ein Einbüßen einer besseren Position auf dem Arbeitsmarkt bedeutete;
- 12.) eine Reduktion von Sinn bei der Arbeit durch den Entzug von Überblick über den Produktionsprozeß und durch Abbau individueller Fertigkeiten (zugunsten eines außerhalb der Arbeit gesuchten Sinns);
- 13.) der Verlust an Verantwortlichkeit und Verantwortungsgefühl für das Produkt als Folge dieser Entwicklung sowie die Verlagerung von Verantwortung in die Arbeitsvorbereitung;

- 14.) die Degradierung des Arbeiters zum industriellen Untertan, der möglichst lückenlos und willenlos die Funktionen übernimmt, die ihm aus der formalen Organisation entgegenkommen (TAYLOR versuchte dieser Tendenz entgegenzusteuern, indem er eine Unterweisung der Arbeiter forderte und das deren Einverständnis zur Arbeit nach seinem System voraussetzte; dies verlor sich freilich bei Anwendung auf breiterer Basis);
- 15.) die Dominanz des Nutzenaspektes von Maschinen und Menschen, die nicht die Frage aufkommen ließ, was eigentlich dem Menschen als Mensch gebührte;
- 16.) die mangelnde Berücksichtigung, daß der Mensch nicht nur zu den Betriebszielen, sondern auch zur Umwelt, zu den Mitmenschen und zu Wertsystemen in Interaktion steht;
- 17.) die mangelnde Reflexion über die Folgen des Führungssystems auf die Menschen. ¹⁸⁷

4.7. Zusammenfassung

Mit TAYLOR wird eine neue Phase der Industrialisierung datiert (um 1900; TAYLORs erste Experimente fanden um 1882 statt). Da sie im Gegensatz zum frühen Industrialismus, der durch die extensive Steigerung der industriellen Produktion gekennzeichnet war, zu einer *i n t e n s i v e n* Steigerung der Produktion führte, wurde ihr auch die Bezeichnung "zweite industrielle Revolution" ¹⁸⁸ beigelegt. Sie verwirklichte "statt der Schaffung neuer intensivere Ausnutzung der vorhandenen Produktionsstätten, statt Vervielfältigung Zusammenfassung, statt Rekrutierung industriefremder Reorganisation der schon angelernten Arbeitskräfte, statt Ausdehnung und Profitvermehrung Rationalisierung und Wirtschaftlichkeit ..." ¹⁸⁹. Hatte die Industrialisierungsphase eine allgemeine Desorganisation tradierter sozialer Formen und Wertsetzungen zur Folge und zeitigte sie verschiedene soziale Mißstände und Spannungen im Sozialgefüge, so war in der nun beginnenden zweiten Phase des Industrialismus ein "Umschwung von der Desorganisation zu neuen Formen einer gewissen Stabilität" ¹⁹⁰ zu verzeichnen. Es erfolgte eine bis in die Antriebsstrukturen hineinreichende Anpassung des Menschen an die moderne

Technik, ihre Produktionsformen und Sozialstrukturen. Zugleich damit fand eine Institutionalisierung des Klassengegensatzes zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberschaft statt, was aber zugleich eine allmähliche Anerkennung des sozialen Rechtes auf Schutz vor Armut und Willkürmaßnahmen der Unternehmerseite bedeutete. Der Kapitalismus trat nun nicht mehr allein - abgesehen von der schon immer nutznießenden Klasse der Besitzenden - als Ausbeutungsinstrument auf, sondern zugleich als "Segensspender" für die lohnempfangende Klasse.¹⁹¹ Dies äußerte sich in einer Teilhabe des Industriearbeiters am Sozialprodukt durch höhere Löhne, deren Kaufkraft nach Möglichkeit schneller stieg als die Preise. Dadurch vermochten die Unternehmer die Gewerkschaften in ihrem Einfluß zu schmälern. Indem sie deren Forderungen mittelbar zu ihren eigenen Zielen machten, versuchten sie, die Überlegenheit im "eigenen" Bereich des Betriebes zu sichern.

TAYLOR, die ihm angeschlossenen Wissenschaftler und FORD stellten die industrielle Produktion auf eine neue Stufe. Rationalisierungsmaßnahmen erstreckten sich nicht mehr nur auf den maschinellen Bereich, sondern auch auf den der Arbeitsorganisation und der Arbeitstechnik. Damit trat der Mensch als eigenes Forschungsobjekt neben die Technik als bisherige Domäne der naturwissenschaftlichen und technischen Forschung. Allerdings geschah dies in recht einseitiger Weise, indem der Mensch und seine Anlagen wie sein Kräftehaushalt dem (Leistungs-) Ziel des Betriebes unterstellt wurden.

Aus einem objektivistischen Verständnis und einem entsprechenden Umgang mit dem Menschen resultierte zugleich eine neue Gefährdung des Menschlichen im industriellen System der Produktion. Die wissenschaftliche Betriebsführung legte den Grund für Führungsmethoden, die bis heute von nachhaltiger Wirkung sind und darum in ihrer Tendenz und ihren Folgen nach einer ethischen Bearbeitung verlangen. Insbesondere steht eine ganzheitliche Sicht des Menschen zur Diskussion, welche die funktionalistische Reduktion des Menschen bei TAYLOR aufzuheben vermag.

Kap. 5 - Die Human-Relations-Bewegung

5.1. Die Situation nach TAYLOR

Dem Versuch TAYLORS, zwischen Unternehmer und Arbeiter ein harmonisches Verhältnis herzustellen, war auf Dauer kein Erfolg beschieden. Im Gegenteil, die künstliche Zurückhaltung der Leistung hatte zugenommen - nicht zuletzt als Reaktion der Arbeitnehmer auf den ihnen gegenüber verstärkten Zugriff durch das Scientific Management. Das war in der amerikanischen Industrie besonders in den zwanziger Jahren der Fall und kam zu einem Höhepunkt, als die einsetzende Wirtschaftsdepression die Arbeiter zu der Überzeugung brachte, daß eine Ausdehnung der eigenen Arbeit und eine langsamere Beendigung der Aufträge den Lohn für längere Zeit sichere.¹

Für die Unternehmer wuchs sich die Abwesenheit des Willens zur Mitarbeit zu einem Problem aus; denn in großen Unternehmen wurde die Führungsarbeit in der Tat wesentlich erleichtert, wenn alle, Arbeitnehmer wie Manager, "ihre tägliche Arbeit als 'Gefolgschaft'" verrichteten². Doch wurde diese umso mehr verhindert, je bürokratischer und straffer es innerhalb der hierarchisch gegliederten Führung zuzuging; denn jetzt galt es nicht mehr, eine gute Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer und U n t e r n e h m e r , sondern mit der industriellen B ü r o k r a t i e herzustellen.³ Somit stellte sich das Problem der innerbetrieblichen Harmonie aufs neue. Mit der Einsicht, daß attraktive Löhne, Drohungen und sofortige Entlassungen von Arbeitskräften nicht ausreichten, um die industriellen Arbeitskräfte in gewünschter Weise zu lenken, geschah mehr und mehr eine Zuwendung des Management zu den Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung, um auf dieser Basis mit den Arbeitskräften umzugehen.

Verschiedene psychologische Doktrinen kamen in dieser Situation den Unternehmern und Managern entgegen. Sie sollten eine systematische Lenkung der Arbeitskräfte ermöglichen. Das Bild eines "Kampfes ums Dasein", in dem nur die Taten zählten, wurde relativiert, indem die Gefühle, Interessen, Verhaltensformen und "wirklicher" Wünsche der Menschen zum Forschungsgegenstand wurden. Sogar die Äußerung wurde laut, daß die Arbeiter die gleiche Anerkennung für ihre Arbeit suchten, wie sie den Führungskräften zuteil wurde.⁴ Um den sogenann-

ten "Eigentumsinstinkt" zu befriedigen, entwarf man Pläne für Gewinnbeteiligung und Aktienbesitz für Arbeitnehmer. ⁵ Zufriedenheit galt als allgemeines Stimulans für verbesserte Leistungen, schöpferisches Interesse an der Arbeit und mehr Engagement auf Seiten der Arbeitnehmer.

Zur Erfolgsliteratur wurde das Buch von DALE CARNEGIE "Wie man Freunde gewinnt" ⁶. Dies Buch wandte sich ab von den alten Methoden, Erfolge durch Fleiß, Ordnungsliebe, Voraussicht, Klugheit, Pünktlichkeit, Beharrlichkeit zu erreichen. Weil der Bürokratisierungsprozeß andere Tugenden als diese verlangte und CARNEGIE in diese Lücke vorstieß, fanden seine Ausführungen so regen Zuspruch. Die Kunst, "Freunde zu gewinnen" und Menschen zu beeinflussen, sollte Mittel des Aufstiegs für die Führungskräfte werden. Dabei verstärkte CARNEGIE den Zug seiner Zeit, nämlich die Wünsche und Bedürfnisse der Zeitgenossen bzw. Untergebenen zu erkennen, sich an ihnen auszurichten und so Menschen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Er konnte programmatisch als Erfolgsregeln einführen:

- "Sechs verschiedene Arten, sich beliebt zu machen";
- "Zwölf verschiedene Arten, die Menschen zu überzeugen";
- "Neun verschiedene Wege, wie man sich Menschen gefügig macht, ohne daß bei ihnen ein bitterer Nachgeschmack zurückbleibt". ⁷

Bei CARNEGIE lag eine zumeist durch Erfahrung begründete Motivations- theorie menschlichen Handelns zugrunde. REINHARD BENDIX versteht CARNEGIES Erfolgsrezepte als eine Ideologie der "Persönlichkeits- verkaufskunst", die jedoch weitgehend dem Manager vorbehalten blieb. ⁸ Immerhin schien hier auf, was durch die Experimente von ELTON MAYO wissenschaftlich fundiert werden sollte: eine Lehre vom Menschen, die nicht nur auf vagen und traditionellen Annahmen beruhte, sondern gewisse experimentell belegbare Eigenschaften des Menschen festmachte und als Grundlage einer Menschenführungslehre diente. Aus einem Menschen, dem man vorher Tugendhaftigkeit und Hoffnung gepredigt hatte, war einer geworden, dessen Befähigungen und Verhaltensweisen durch Testmethoden ermittelt werden konnten.

Dies blieb jedoch nicht ohne Folgen für das Selbstverständnis der Führungskräfte. Das Lob der Führungseigenschaften und der Tugenden eines erfolgreichen Geschäftsmannes vertiefte den Graben zur Arbeitnehmerschaft wieder. ELTON MAYO war es, der eine neue Synthese herstellen sollte. Er lieferte ein echtes Pendant zu TAYLORS Grundsätzen,

die ja ebenfalls (von Seiten der Wissenschaft her) eine Annäherung von Management und Arbeiterschaft erreichen sollten. Nur betonte er die menschliche Seite des Arbeitsprocesses, während es bei TAYLOR die arbeitswissenschaftliche war. Darin stieß er eine ganz neue Denk- und Forschungsrichtung für die industriellen Führungslehren an.

5.2. Die grundlegenden Forschungsexperimente ELTON MAYOs (1880-1949)

MAYO führte seine Hauptuntersuchungen, die ihn berühmt machen sollten, in den Jahren 1927 bis 1932 durch. Er war zu dieser Zeit Professor für Industrieforschung (Industrial Research) an der Harvard Universität in den USA. Als Psychologe leitete er die entscheidenden Experimente in Hawthorne, wo sich ein Zweigwerk der Western Electric Company, Chicago, befand. Ein Experiment, das er zuvor in einem Textilwerk durchgeführt hatte, sollte ihn zwingend auf den Faktor des Menschlichen in der industriellen Produktion aufmerksam machen und ihm sozusagen sein Forschungsprogramm aufgeben. Zu erwähnen ist, daß alle Untersuchungen im Auftrag von Unternehmensleitungen durchgeführt wurden, um eine Steigerung der Leistung durch Bessergestaltung der Arbeit und ihrer Bedingungen zu erreichen. MAYO bewegte sich dabei zunächst in den Bahnen der Psychotechnik, die er aber durch seine eigenen Experimente entscheidend überholen sollte.

5.2.1. Erste Untersuchungen in einem Textilwerk in Philadelphia (1923 - 1924)

Eine ungewöhnlich hohe Fluktuationsrate in der Spinnabteilung eines Textilwerkes in Philadelphia war der Anlaß für die Betriebsleitung, sich an die Abteilung für Industrieforschung an der Harvard Universität zu wenden und von dort Hilfestellung anzufordern; denn zuvor hatten bereits Versuche versagt, mit Hilfe von verschiedenen Lohnanreizsystemen die Leistung zu steigern und die Fluktuation zu senken.⁹

Als MAYO sich dieser Sache annahm, fand er folgende Bedingungen in der genannten Abteilung vor:

Die Arbeit war monoton, geschah isoliert, bot wenig Abwechslung. Und zwar hatten die "Knüpfer", wie die Arbeiter hier genannt wurden, auf dem dreißig Meter langen Gang hin und her zu gehen und die Spinnmaschinen zu kontrollieren. Rissen irgendwo Fäden, waren sie wieder zusammenzukuñpfen. Die Zahl der Knüpfer auf einem Gang betrug gewöhnlich zwei oder drei. Die Arbeit wurde in zwei Schichten zu je fünf

Stunden verrichtet; eine Mittagspause von einer dreiviertel Stunde unterbrach die zwei Arbeitszeiten. Die meisten der Arbeiter hatten Fußleiden, waren pessimistisch eingestellt, achteten die Spinnarbeit gering und waren selten am Abend zu weiteren Kontakten fähig. Dann und wann brach in einem der Arbeiter der Ärger durch - scheinbar ohne direkten äußeren Grund -, und er verließ unverzüglich seinen Arbeitsplatz.

MAYO experimentierte zuerst mit Ruhepausen, mit zweimal zehn Minuten am Morgen und zweimal zehn Minuten am Nachmittag; dabei war es den Arbeitern gestattet, sich hinzulegen. Diesen selbst gefiel der Versuch und sie gewannen Interesse an ihm. Die Wirkung trat sofort ein: Die Anzeichen der Melancholie verloren sich, der Arbeiterwechsel hörte auf, die Produktionsleistung blieb auf der gleichen Höhe, die Arbeitsmoral nahm allgemein zu. Überraschenderweise verbesserte sich auch die Arbeit in den anderen Abteilungen, die nicht selbst vom Experiment betroffen waren; denn dort rechnete man damit, daß der Betriebsleiter das Pausensystem auch auf die anderen Abteilungen ausdehnen würde.

Das Experiment erfuhr in der weiteren Zeit einen Ausbau, indem eine Selbststeuerung der Dreiergruppen in den einzelnen Spinnräumen eingeführt wurde: Diese durften ihre Ruhe- und A_uwechselszeiten selbst festlegen. Der Erfolg war, daß eine Höchstleistung von 85 % (bisher maximal 75 %) erreicht wurde. Es zeigte sich, daß in den zwölf Monaten des Experiments kein Arbeiterwechsel stattfand. In der Folgezeit glich sich die Fluktuation einem Stand von 5 - 6 % an. (Eine interessante Nebenerscheinung war, daß ein Arbeiter wieder mit seiner Familie ins Kino ging, was schon lange nicht mehr vorgekommen war. ¹⁰⁾

Die Experimente führten MAYO zu der Erkenntnis, daß die ursprüngliche Annahme entsprechend dem physisch-mechanistischen Schema von Anreiz und (direkter) Wirkung nicht zutraf. Die Ergebnisse waren offenbar nicht nur Folge einer Beseitigung von - im physischen Sinne - die Arbeit hemmenden Faktoren, wie etwa die Ausschaltung von Müdigkeit. ¹¹⁾ Auch reichte die Erklärung nicht aus, die vom Eigeninteresse des einzelnen im Sinne der "homo-oeconomicus"-Theorie ausging. Das hatten schon die vorher abgelaufenen, vergeblichen Versuche mit den verschiedenen Lohnsystemen gezeigt. Wenn jetzt allerdings auch MAYO ein Prämiensystem einführte und dieses Erfolg zeitigte, so konnte das

jedenfalls nicht mehr ohne weiteres mit der alten Theorie erklärt werden. Es kam offenbar auf die neuartige Grundsituation an. Dafür sollte auch die Tatsache sprechen, daß die ursprünglichen Symptome des Pessimismus und der minderen Leistung vollends verschwanden, als sich die Firmenleitung persönlich zu den Neuerungen bekannte und deren Durchführung garantierte.¹²

MAYO kam zu der Einsicht, daß die bisher geltende Wirtschaftstheorie "von ihrer menschlichen Seite her gesehen schrecklich unzureichend" war; "nein, sie ist sogar absurd. Eine Beschreibung der Menschheit als einer Horde von Einzelnen, von denen jeder durch sein Eigeninteresse angetrieben wird und jeder seinen Nachbarn auf der Suche nach knappen Mitteln, die ihm das Überleben sichern, bekämpft, ist unzureichend. Die Erkenntnis, daß solche Theorien das normale menschliche Gebaren völlig falsch spiegeln, zwingt uns dazu, die letzte menschliche Wirklichkeit zu studieren."¹³

Es blieben noch viele Fragen offen, die MAYO erst in den folgenden Experimenten systematisch aufgegriffen hat. Erst hier sollten die beteiligten Wissenschaftler die entscheidende Theorie für die Erklärung der gemachten und noch zu machenden Erfahrungen finden.

5.2.2. Die Hawthorne-Experimente (1924 - 1927 und 1927 - 1932)

Die Hawthorne-Studien, die wohl die umfassendsten betriebssoziologischen Untersuchungen nicht nur in den USA, sondern in der ganzen Welt darstellen,¹⁴ sind hauptverantwortlich für jene Veränderung in der Denkweise, die das allgemeine Interesse von der technischen auf die soziale Rationalisierung verlagerte.

Daß diese Experimente einmal eine solche Bedeutung gewinnen würden, davon wußten die Forscher am Anfang ihrer Untersuchungen freilich selbst nichts. Vielmehr wollten sie Faktoren ausfindig machen, welche die Leistung des einzelnen Arbeiters beeinflussen.

Dabei bedienten sie sich der damals üblichen Methoden der Arbeitsphysiologie und Arbeitspsychologie, welche auf die Herstellung optimaler Arbeitsplatzgestaltung und äußerer Bedingungen abzielten. Die Experimente gliederten sich in vier Abschnitte, in denen jeweils Methoden zur Anwendung kamen, die sich als Konsequenz aus der jeweils vorhergehenden Forschungsphase ergaben.¹⁵

Den eigentlichen Experimenten MAYOs lief eine Versuchsreihe durch eine Gruppe von Ingenieuren der Western Electric Company in den Jahren 1924 - 1927 unter der Leitung von G. A. PENNOCK vorweg. Nach der sogenannten "klinischen Methode" ¹⁶ wurden eine Anzahl Arbeiter in zwei Gruppen eingeteilt, in eine "Testgruppe" und eine "Kontrollgruppe". In der Testgruppe wurden die Arbeitsbedingungen verändert, in der Kontrollgruppe blieben sie konstant. Das Experiment sollte die Wirkung einer besseren Beleuchtung bei der Arbeit zeigen. Die Ergebnisse waren verwirrend: Die Beleuchtung im Experimentierraum wurde verbessert - und die Leistung stieg erwartungsgemäß an; das gleiche aber geschah auch im Kontrollraum. Als die Beleuchtung von drei Meterkerzen auf eine herabgesetzt wurde, stieg wiederum die Erzeugung; derselbe Vorgang wiederholte sich im Kontrollraum. Erst bei einer Reduzierung der Beleuchtung auf eine Stärke, die normalem Mondlicht entsprach, sanken die Leistungen der Testgruppe merklich ab. Damit blieb eine unmittelbare Beziehung zwischen bestimmten Veränderungen in der Umgebung des Arbeiters und adäquaten Reaktionen unbestätigt.

Zu diesem Zeitpunkt (1927) übernahm MAYO mit Mitarbeitern des Department of Industrial Research an der Harvard-Universität die Untersuchung und führte zunächst ein der Intention wie den Ergebnissen nach ähnliches Experiment durch. Es dauerte fünf Jahre lang, bis zum Jahre 1932, als es wegen der Weltwirtschaftskrise abgebrochen werden mußte.

Man isolierte fünf Arbeiterinnen; diese waren mit einer Tätigkeit beschäftigt, die sich für die Zwecke statistischer Analyse gut eignete. Sie hatten kleine elektrische Relais zusammenzusetzen. Die Leistungskontrolle wurde äußerst genau durchgeführt ¹⁷ und die physischen Arbeitsbedingungen wie Licht, Temperatur, Feuchtigkeit, Nahrungsaufnahme, nächtlicher Schlaf etc. in einem Protokoll festgehalten. Als erstes wurde darauf geachtet, daß die Gruppe zusammenwuchs. Dann nahm man verschiedene Veränderungen-jeweils nur eine zur gleichen Zeit - vor: Eine verschiedene Anzahl von Ruhepausen mit wechselnder Länge wurde eingelegt, ein kürzerer Arbeitstag angesetzt, eine kürzere Arbeitswoche vorgesehen, zusätzliche Verpflegung in Form einer Suppe oder einer Tasse Kaffee während der Vormittagspause gereicht. Die Ergebnisse erschienen zufriedenstellend: Die Produktion

stieg zunächst langsam, dann aber mit steigender Zuverlässigkeit an. Man wertete sie als Index eines Sichwohlfühlers. Gleichzeitig beaupteten die Arbeiterinnen von sich, daß sie sich weniger ermüdet fühlten, und meinten, daß sie sich nicht mehr anstrebten als sonst. Sie zeigten eine allgemeine Zufriedenheit über die Bedingungen im Testraum. Sie wurden zudem immer wieder gefragt, welche Änderungen sie vorschlugen; sie äußerten schließlich ganz ungehindert ihre Gedanken und Gefühle gegenüber der Werksleitung.¹⁸ Damit gerieten sie in eine für die Firma und die damalige Zeit ganz ungewöhnliche Situation: Sie wurden wichtig genommen und man registrierte ihre körperlichen und seelischen Reaktionen.

In dem entscheidenden Versuchsabschnitt wurden sämtliche Vergünstigungen rückgängig gemacht. Hier erreichte die Leistungskurve wie im ersten Experiment einen neuen Höchststand und blieb während der nächsten zwölf Wochen erhalten. Das Ergebnis fiel also analog dem in Philadelphia und im Beleuchtungsexperiment aus. Hatten die Experimente den Einfluß äußerer Arbeitsbedingungen auf die Leistung quantitativ belegen sollen, so war jetzt das erfolgt, "was man den Umschlag von der Quantität in die Qualität nennen könnte"¹⁹. Aus den einzelnen Arbeiterinnen war eine Gemeinschaft geworden, die ungezwungen und ohne Hintergedanken an dem Experiment teilnahm. Auch die Beziehungen untereinander hatten sich gewandelt: Die Frauen kamen außerhalb der Arbeitszeit öfter zusammen, verbrachten viel freie Zeit gemeinsam und halfen sich gegenseitig innerhalb und außerhalb des Testraums.²⁰ MAYO folgerte daraus, daß zwei Themen die Aufmerksamkeit aller Verwaltungsleute verdienten: die Organisation von Arbeitsgruppen und die freiwillige Anteilnahme solcher Gruppen an den Aufgaben und Zielen einer Organisation, soweit sie damit direkt in Berührung kamen.²¹

Drei soziale Faktoren vermochten demnach die Leistungssteigerung im Testraum zu erklären:

- 1.) Die Erhöhung des sozialen Status der Arbeiterinnen, zumindest in ihrer eigenen Einschätzung, indem sie am Experiment aktiv teilnahmen;
- 2.) Das Zusammenwachsen einer formal konstituierten Arbeitsgruppe zu einer informalen "Primärgruppe", in der die Beziehungen durch Zuneigung verstärkt waren;
- 3.) Der scheinbare Abbau der "Herrschaftsbeziehung" zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Damit war zugleich die Aufgabe für die dritte Experimentierphase gestellt: "Mit ihren bisherigen Werkzeugen hatten sie (sc. die Versuchsleiter) mechanisch Arbeitsleistung, Temperatur, Feuchtigkeit usw. gemessen; für die Erkenntnis menschlicher Gegebenheiten waren diese Werkzeuge nutzlos. Nunmehr lauteten die Fragen: Was empfindet ein Mensch? Welches sind seine innersten Gedanken, Überlegungen und Vorurteile? Was bejaht er in der Umwelt seines Arbeitsplatzes, was lehnt er ab? Kurzum: Was bedeutet dem Arbeiter der ganze Betrieb, seine Tätigkeit, seine Vorgesetzten, seine Arbeitsbedingungen? Diese Fragen spielten in die Sphäre menschlicher Gegebenheiten hinein und die Versuchsleiter hatten weder Mittel zur Hand, noch kannten sie solche, die ihnen den Zugang zu diesem Bereich ermöglichten." ²²

Der dritte Abschnitt der Experimente in den Hawthorne-Werken hatte zum Ziel, die unterschiedlichen Leistungen im Testraum und den übrigen Abteilungen genauer zu ergründen. Für die Forscher lag vieles noch im Dunkeln. Deshalb entschlossen sie sich, eine Befragungsaktion in den Abteilungen außerhalb des Prüfraumes durchzuführen, um die Ursachen einer verminderten Leistung dort zu untersuchen.

Die neue Versuchsserie wurde in den Jahren 1928 - 1930 gleichzeitig neben dem anderen noch weiterlaufenden Experiment durchgeführt. In dieser Zeit interviewte man mehr als 21 000 Mitarbeiter der Western Electric Company, angefangen von den Produktionsabteilungen bis hin zu den Büros. Jedes Interview dauerte ca. eine Stunde, später sogar bis zu eineinhalb Stunden, und wurde sorgfältig protokolliert. Alles geschah unter der Zusicherung völliger Anonymität.

Im Laufe der Befragungen änderte man die Interviewtechnik: Von einem Frage-Antwort-Stil ging man über zu einem freieren Gespräch, in dem die Interviewer primär zuhörten. Der Erfolg blieb nicht aus; die Arbeiter redeten frei heraus und machten auch von der Gelegenheit Gebrauch, die Firma und die Vorgesetzten zu kritisieren. Dabei stellte sich heraus, daß z. B. über die Hälfte aller Aussagen zur Frage der Arbeitskontrolle und der Art, wie diese vom Führungskader gehandhabt wurde, ungünstig ausfiel. Den Versuchsleitern schienen deshalb die Beziehungen zwischen Führungskräften und Belegschaft mehr zur Bestimmung der Einstellung, des Geistes, der Zufriedenheit und Tüchtigkeit des Arbeiters beizutragen als irgendein anderer Faktor. ²³ Eine Analyse der von den Arbeitern spontan aufgeführten

Punkte zeigte daneben aber eine Vielfalt anderer Sorgen, angefangen von den Löhnen bis zum Verkehrsproblem, von der Ermüdung bei der Arbeit bis zur häuslichen Wohnungseinrichtung, von den äußeren Einflüssen im Betrieb bis zu familiären Problemen, welche die Arbeiter selbst nicht zu lösen vermochten. Oftmals stellte sich heraus, daß die Leute gar keine Veränderung der Verhältnisse wünschten, über die sie sich negativ äußerten. Sie wollten nur eine Gelegenheit finden, einem teilnahmevollen Zuhörer ihre Sorgen und Nöte zu unterbreiten. ²⁴

Die Interviewarbeit hatte die Forscher auf ein Grundbedürfnis der Arbeitnehmer stoßen lassen. Die persönliche Situation der Beschäftigten schien wesentlich auf das Zufriedenheitsniveau des einzelnen im Betrieb einzuwirken. Nach der Theorie von F. J. ROETHLISBERGER spielten Gefühle und Wertungen dabei eine entscheidende Rolle. Diese seien durch biographische Faktoren bestimmt und stünden in einem sozialen Kontext. Keinesfalls würden also alle Erfahrungen des Menschen in logische Erkenntnisse umgesetzt, wie es der Begriff "homo oeconomicus" will. ²⁵ Die Interviewtechnik schien geeignet zu sein, den einzelnen ein bestimmtes Maß an Gemüts erleichterung zu verschaffen, weshalb auch diese Stufe des Befragungsprogramms der therapeutischen Methode sehr ähnelte und die Erfolge auch weitgehend therapeutischer Art waren.

Daß die Existenz des einzelnen in Gruppen in die Betrachtung einzubeziehen war, sollte das nächste Experiment erhellen. Unter diesem Aspekt erschien der Arbeiter nicht länger als ein beziehungsloses Einzelwesen, sondern als Glied einer oder mehrerer Gruppen.

Die Untersuchung lief in den Hawthorne-Werken unter dem Namen "Bank Wiring Observation Room" (in den Jahren 1931 - 1932). 14 Arbeiter aus drei verschiedenen Gruppen - Wickler, Lötter und Prüfer - waren in einem Raum vereinigt. Zwei Psychologen wurden für die Untersuchung eingestellt. Einer hielt sich als Beobachter in der Werkstatt auf, der andere betätigte sich als Interviewer außerhalb des Arbeitsraums. Befragung und direkte, nicht unmittelbar eingreifende Beobachtung wurden also methodisch in diesem Experiment gekoppelt. Gearbeitet wurde im Gruppenakkord, wobei der Lohn prozentual mit der Produktion stieg. Entsprechend dem üblichen Menschenbild hätte erwartet werden können, daß die Arbeiter unter diesen Umständen an einer dauerhaften Höchstleistung interessiert wären

und sich gegenseitig unter Druck hielten, um die Erhöhung der eigenen Leistung zu erreichen.

"Nichts dergleichen trat ein. Die Haltung dieser Gruppe wurde von vier grundlegenden Überzeugungen bestimmt, die sich folgendermaßen ausdrücken lassen: 1. Vermeide ein Übermaß an Arbeit, sonst bist du ein Akkorddrücker. 2. Leiste nicht zu wenig, sonst schadest du deiner Gruppe. 3. Sage deinem Vorgesetzten nichts Nachteiliges über deinen Arbeitskameraden, sonst bist du ein Denunziant. 4. Gebärde dich nicht zu dienstlich und kehre nicht den Vorgesetzten heraus." (26)

Nur wer diesen Grundsätzen Folge leistete, wurde von der Gruppe als vollwertiges Mitglied anerkannt. Das schloß natürlich nicht aus, daß es auch bewußte Außenseiter gab. Bei näherem Beobachten konnte jedoch auch für die gruppenkonformen Mitglieder festgestellt werden, daß die Arbeitsleistungen recht unterschiedlich waren. Zunächst glaubten die Versuchsleiter diese Unterschiede auf begabungsmäßige Unterschiede zurückführen zu müssen. Aus diesem Grunde wurde die Arbeitsleistung mit dem jeweiligen Intelligenzquotienten und der Geschicklichkeit des einzelnen verglichen. Dabei zeigte sich etwas Überraschendes: Der Arbeiter mit der niedrigsten Leistung erwies sich als der beste bei der Intelligenzprüfung, jedoch nur als dritter im Geschicklichkeitstest. Der beste Arbeiter dagegen schnitt bei der Geschicklichkeitsprüfung als siebenter und als schlechtester bei dem Intelligenztest ab.

"Die angeborenen Fähigkeiten der Männer fanden ganz offensichtlich nicht den gemäßen Ausdruck. Vom logischen und ökonomischen Standpunkt aus war dieses Verhalten unerklärlich. Die individuellen Unterschiede im Leistungsniveau konnten nur durch starke Gefühlsmomente erklärt werden. Das Leistungsniveau jedes Arbeiters erwies sich als Spiegelbild der Stellung, die er in der informalen Organisation seiner Gruppe einnahm." (27)

Damit stießen die Forscher auf den Tatbestand sogenannter "informaler" oder auch "informeller" Gruppen²⁸, die sich innerhalb der geregelten Betriebsorganisation, der "formalen Organisation", bildeten.²⁹ Diese informellen Gruppen schienen die Funktion zu haben, daß sie dem Arbeiter das Gefühl vermittelten, ein unentbehrliches Glied seiner Gruppe zu sein. Dies ließ den Eindruck einer Einheit der Gruppe erwecken. Das Geld hatte demgegenüber nur eine untergeordnete Funktion.

Die informellen Gruppen beeinflussten die Einstellungen und das Leistungsverhalten des einzelnen. Eine Norm bildete sich heraus, nach der die angemessene Tagesleistung genau festgelegt war. "Geschwindigkeitskönige" wurden lächerlich gemacht und Akkordbrecher

beschimpft. Die tatsächliche Durchschnittsproduktion lag über Monate ganz in der Nähe der Gruppennorm. Trotz des Gruppenakkordsystems leistete der Arbeiter weit weniger als das, wozu er physisch in der Lage gewesen wäre. Hier öffnete sich also das Phänomen des "Bremsens", der künstlichen Leistungszurückhaltung in einer neuen Perspektive.

Das Experiment "Bank Wiring Observation Room" zeitigte folgende Erkenntnisse:

- 1.) "In jedem auf die Dauer erfolgreichen Werk laufen die Beziehungen von der Leitung nicht zu Einzelnen weiter, sondern immer zu Arbeitsgruppen." ³⁰
- 2.) "In jeder Abteilung, die laufend arbeitet, haben sich die Arbeiter - ob sie es wissen oder nicht - in Gruppen zusammenschlossen, die entsprechende Sitten, Pflichten, Routinen, ja sogar Riten haben; und die Leitung ist in demselben Maße erfolgreich (oder nicht erfolgreich), wie sie ohne Vorbehalt von der Gruppe als Autorität und führende Instanz anerkannt wird." ³¹
- 3.) Bildet "das Verhältnis der Arbeitsgruppen zur Leitung eins der grundlegenden Probleme der Großindustrie", so besteht die Hauptaufgabe der Werkleitung in der "Organisation der Arbeitsgemeinschaft", d.h. in der "Entwicklung und Erhaltung der Zusammenarbeit". ³² Jeder Versuch, vorhandene Gruppen zu sprengen, erscheint demgegenüber nutzlos. Stattdessen kommt es darauf an, die Interessen der Werkleitung und der Arbeiterschaft auf einen Nenner zu bringen.
- 4.) Eine unloyale Haltung und Leistungszurückhaltung der Arbeiterschaft entsteht, wenn in Verlängerung der mechanistischen Auffassung von menschlicher Leistung rationale Sachlogik beim Führungsprozeß vorherrscht. Diese wird konfrontiert mit einer "irrationalen (Personen-) 'Psychologik' der Arbeiter" ³³, was zu Konflikten oder Spannungen führen kann. Für den Arbeiter folgen daraus Unruhe und Angst vor ihn benachteiligenden Änderungen. Mißtrauen und Zuflucht zu einer Gruppe, die Gewißheit verschaffen kann, sind die Folge. Als Konsequenz für die Leitung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, das gegenseitige Verständnis zwischen Arbeiter und Unternehmung im ganzen Betrieb zu vermehren.

"Praktisch verurteilt die Untersuchung in der Western Electric jede von oben kommende Einführung von Rationalisierungsmethoden, die als logische Mechanismen aufgezwungen werden, und dies besonders in einer Zeit, in der Verordnungen, Anweisungen und Verfahren infolge des technischen Fortschrittes häufigen Veränderungen unterliegen müssen. Es ist gefährlich, auf diese Weise den Arbeitern mit Gewalt Projekte (die auszuführen oder ausführen zu lassen sind) aufzwingen zu wollen, die aus den Büros kommen; und selbst dann, wenn diese Pläne so sorgfältig wie möglich ausgearbeitet sind. Was nützt, ist, sie den Arbeitern verständlich zu machen, dieses Verständnis auszubreiten und die größtmögliche Zahl von Arbeitern daran teilnehmen zu lassen." (34)

5.) Experimente, die sehr viel später stattfanden, ³⁵ vermochten einerseits diese Ergebnisse zu bestätigen, andererseits ließen sie folgendes noch deutlicher werden: Wo immer auf Grund äußerer Umstände sich nur schwache Möglichkeiten ergeben, daß sich Gruppen bilden, treten meist über kurz oder lang Erscheinungen wie Fluktuation, Absentismus oder dergleichen ein. Der Wunsch des Menschen, bei seiner Arbeit mit seinen Kameraden fortgesetzt verbunden zu sein, ist ein unübersehbares Kennzeichen menschlichen Wesens. Geht die Leitung eines Betriebes darüber hinweg, zeitigt das entsprechende Folgen. Finanzielle Anreize können erst auf der Basis guter Arbeitsbedingungen wirksam werden.

5.2.3. Fazit

Bei dem Versuch, mit Hilfe psychotechnischer Methoden Faktoren der Leistungssteigerung zu ermitteln, stießen MAYO und seine Mitarbeiter auf fundamentale Ergebnisse, die das ganze Führungswesen zu revolutionieren vermochten. So urteilte ROETHLISBERGER, daß der "Rubikon" auf dem Wege zu einer neuen Methode der Menschenführung "überschritten" sei; "eine neue Epoche in den Beziehungen zwischen Betriebsleitung und Belegschaft" habe begonnen. ³⁶

Die Lehre von den zwischenmenschlichen Beziehungen begann sich als Reaktion gegen den klassischen, formalen und individualistischen Lösungsversuch betrieblicher Führungsprobleme zu formieren. MAYOs Experimente und Feldforschungen vermochten die Wichtigkeit des sozialen Faktors für die menschliche Leistung im industriellen Raum in verschiedener Hinsicht zu belegen.

Zum ersten mußte die Verbesserung der Arbeitsergebnisse als Ausdruck einer veränderten sozialen Situation schon bei dem Experiment in Philadelphia auffallen. Die menschliche Zuwendung durch die Versuchsleiter, die stellvertretend für die Betriebsleitung handelten, brachte

eine andere Arbeitsmoral und eine andere psychische Verfassung der Arbeiter mit sich. Ein größerer Freiheitsspielraum in der Gestaltung der Arbeit sorgte für ein übriges; die Leitung erschien nicht nur wie eine drohende Instanz, sondern sie wurde als wohlwollend erfahren. Die Hawthorne-Experimente vertieften diese Erkenntnisse: Gegenseitige Achtung und Anerkennung der Arbeit vermochten Prestigebedürfnisse zu befriedigen; die Ernstnahme als Menschen, das Interesse für die Untergebenen und das Eingehen auf die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter, die Beteiligung an Entscheidungen und auf diese Weise eine Einschränkung der einseitigen Machtdurchsetzung wirkten befruchtend auf die Haltung und gefühlsmäßige Einstellung der Belegschaft zu ihrer eigenen Tätigkeit. Sowohl der soziale Zusammenhalt der Arbeitsgruppen als auch die sozialen Beziehungen der einzelnen erfuhren so eine Förderung. Materielle Güter, Löhne und Arbeitszeiten konnten deshalb nicht als Dinge für sich betrachtet werden, sondern mußten als Träger von sozialen Werten interpretiert werden.³⁷ Die Grundhaltung des Arbeiters spielte eine entscheidende Rolle. Die Interview-Aktion hatte die Erforschung gerade dieses Sachverhaltes zum Ziel.

Die andere wichtige Erkenntnis bestand in der Entdeckung, daß die Produktionsergebnisse weniger durch physiologische Leistungsgrenzen bestimmt wurden, sondern eher durch soziale Normen, die sich innerhalb informeller Gruppen im Betrieb herauskristallisierten. Im "Bank-Wiring-Observation-Room"-Experiment produzierten die Arbeiter weit weniger, als wozu sie physisch in der Lage waren. Nicht was die Produktionsingenieure für zumutbar hielten, wurde geleistet, sondern die Arbeiter folgten eher einer sozialen Norm, die von der Gruppe erzwungen wurde. "Akkordbrecher" wurden sozial geächtet. Mithin beeinflussten nicht-finanzielle Anreize und Sanktionen das Verhalten der Arbeiter in bedeutender Weise und vermochten zum großen Teil die Wirkung finanzieller Anreize zu begrenzen. Die Arbeiter handelten also nicht so sehr als Individuen denn als Mitglieder einer Gruppe. Zum anderen zeigte sich der Faktor einer "informellen Führung"; er äußerte sich darin, daß sich bei dem Gruppen-Experiment ein Arbeiter als heimlicher Führer der Arbeitsgruppe entwickelte. Er war der beliebteste Mann im Raum, hielt die Normen der Gruppe am besten ein, sein Rat wurde mehr als der irgendeines anderen erbeten; dadurch übte er die größte Kontrolle über das Verhalten der Gruppe aus und fungierte zugleich als deren Sprecher gegenüber dem anderen Personal der Fabrik.³⁸

Die formelle Führung wurde in ihrem Durchsetzungsvermögen also erheblich eingeschränkt, was für das managerielle Selbstverständnis Konsequenzen haben mußte. Der Abteilungsleiter übte bei der Bank-Wiring-Studie nur einen geringen Einfluß auf die Gruppe aus. Tatsächlich stand er unter beträchtlichem Druck, den Normen der Gruppe, als deren Vorgesetzter er fungierte, zuzustimmen. Versuche von anderen Forschern zeigten, daß ein Vorgesetzter eher akzeptiert wurde, wenn er mitarbeiterorientiert führte. Dies wies die Richtung hin zu einer "demokratischen Leitung" 39.

5.3. Eine Analyse der Faktoren von Führung

5.3.1. Das Verhältnis von Gesellschaft und den Zielsetzungen der Führung im Betrieb

MAYO sah die Umwelt des Unternehmens und den Betrieb nicht als getrennte Größen an. Dies betraf einmal die Zielsetzung. Er ging bei seinen Untersuchungen von der Voraussetzung aus, daß die Leistung im Betrieb zu steigern sei; darin folgte er den Interessen seiner Auftraggeber. Er durchleuchtete die sozialen Bedingungen für eine effektive Produktion. In diesem Sinne konnten auch seine Erkenntnisse von einem Management genutzt werden, das unter erwerbswirtschaftlichen Bedingungen das Konzept der Human Relations zur reinen Humantechnik entarten ließ.⁴⁰

Zum anderen aber versuchte MAYO auch dem gesellschaftlichen Trend der Industrialisierung mit seinen negativen Folgen für das soziale Gefüge der Gesellschaft⁴¹ entgegenzuwirken. Dabei nahm er an, daß mit Hilfe der Human Relations auch gesellschaftliche Konflikte gelöst werden könnten.

MAYO stand dem industriellen Fortschritt skeptisch gegenüber. Er sah die gesamte Industriegesellschaft als Nährboden für nationalen und internationalen Zwist und für Uneinigkeit an. Seiner Ansicht nach lag das in der Art der Organisation industrieller Institutionen begründet, welche die Arbeiter zu einer Herde seelenloser Automatenmenschen herabwürdigten. Diese stimmten passiv jeder vom Management gewählten Methode der Arbeitsorganisation zu, indem Arbeitskraft gegen Geld eingetauscht wurde. Damit aber wurde zugleich Demütigung erkaufte. Das Leistungsprinzip dominierte, und die menschlichen Bedürfnisse wurden weitgehend ignoriert. Das Ergebnis waren Frustration und Feindseligkeit auf der ganzen Linie; sie paarten sich mit einer unterwürfigen Lebenseinstellung und mit dem Gefühl der eigenen Bedeutungslosigkeit und Haltlosigkeit.⁴²

MAYO führte diese Erscheinungen auf die industrielle Revolution zurück, welche die Familie als wichtigste produktive Einheit der Wirtschaft zerstörte und mit ihr den Schutz einer Gruppe beseitigt hatte, die Gemeinschaft zu bieten vermochte. Der einzelne hatte dadurch die Beziehung zu einer primären Gruppe verloren und war einem

Fortschritt ausgeliefert, der sich auf industriellem Gebiet nahezu eigengesetzlich vollzog. ⁴³

Die kapitalistische Wirtschaft stellte die Einzelperson auf eigene Füße. Dieses Prinzip förderte den Prozeß der Individualisierung. Zunächst als Tugend und positiver Aktivposten der modernen Kultur gefeiert, verhalf dieser Prozeß jedoch dazu, den einzelnen zu isolieren. Die Arbeitssituation in einer arbeitsteiligen Gesellschaft und die soziale Situation der Arbeitnehmer schienen zusammenzuhängen. Die Führungskräfte waren offenbar überfordert, in einer Situation dauernden Wandels, technischer Neuerungen sowie personeller Fluktuation, so etwas wie kontinuierliche Gruppen aufrechtzuerhalten, die den einzelnen den Schutz der Gemeinschaft gaben. Darum plädierte MAYO entschieden dafür, die spontane Zusammenarbeit der Menschen zu fördern und dem materiell-zweckmäßigen Denken ein sozial ausgerichtetes Denken zur Seite zu stellen. ⁴⁴

MAYO formulierte:

"Unsere Verwaltungsmethoden richten sich alle auf das Materiell-Zweckmäßige; keine richtet sich auf die Erhaltung der Zusammenarbeit. Die erstaunlichen technischen Erfolge ... zeigen, daß wir - das heißt unsere Ingenieure - materiell zweckmäßig zu organisieren verstehen. Aber die Fragen des Fernbleibens von der Arbeit, des Wechsels der Arbeitskräfte, der 'wilden' Streiks zeigen, daß wir nicht die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit sicherstellen können, 'the teamwork', das Zusammenspiel aller Kräfte." (45)

Das Verlangen nach mehr Menschlichkeit in der industriellen Produktion und nach einer gesteigerten Produktivität unter veränderten technologischen Bedingungen schien von diesem Konzept her eine ideale Einheit einzugehen.

Versuchte MAYO mit der Unterstützung menschlicher Gruppen im Betrieb einerseits einen Beitrag zum menschlichen (und zugleich gesellschaftlichen) Problem der industriellen Arbeit zu liefern, so kam er andererseits zugleich dem (wirtschaftlichen) Führungsproblem in einer fortgeschrittenen Industriegesellschaft entgegen; denn mit einem Knapperwerden der menschlichen Arbeitskraft ergab sich die Notwendigkeit, den Lehrsatz, wonach Wirtschaften das Umgehen mit knappen Gütern ist, auch auf den Bereich der menschlichen Arbeitskraft zu übertragen; insofern vermochte eine entsprechende Motivation des arbeitenden Menschen diesem Bedürfnis nach größerer Effektivität entgegenzukommen. ⁴⁶

Für MAYO bildeten beide Aspekte, Vermenschlichung der industriellen Arbeitswelt und Förderung der Leistungsfähigkeit, keine Gegensätze. Die Human Relations schenkten vielmehr den sozialen Faktoren Beachtung, was notwendig war, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Technik und Arbeitsorganisation standen im Zeichen der A r b e i t s-
fähigkeit, die soziale Organisation im Zeichen der L e i s t u n g s-
fähigkeit. 47

Harmonie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bildeten nun das Symbol für eine Gesundung der gesellschaftlichen Strukturen.

T. N. WHITEHEAD formulierte die wechselseitige Beziehung folgendermaßen:

"Wenn bei der Sicherung der wirtschaftlichen Leistung die soziale Struktur zerstört wird, dann wird ihre Situation unerträglich. Wenn umgekehrt bei dem Versuch, die menschliche Zusammengehörigkeit in der Arbeit intakt zu erhalten, die wirtschaftlichen Ziele außer acht gelassen werden, dann ist ein Zusammenbruch unvermeidlich. Die Führung muß das wirtschaftliche Ziel ebenso wie den unmittelbaren menschlichen Zusammenhalt, den künftigen wie den gegenwärtigen Bestandteil der gesellschaftlichen Tätigkeit unterstützen. Beide Aufgaben hängen in ihrem Wert voneinander ab, und nur zusammen machen sie ein wahrhaft soziales Dasein aus." (48)

5.3.2. Die Technik als Führungsfaktor

Die technologischen Probleme gewannen einen sekundären Rang gegenüber der Aufgabe, den Arbeitenden im Betrieb durch ein menschenfreundliches Klima eine neue emotionale Heimat zu geben. Menschenfreundliche Führung sollte zu einem Mittel werden, um den Menschen mit den technologischen Strukturen zu versöhnen. Nur von daher ist es zu verstehen, daß der Sektor des Technischen aus der Führungslehre weitgehend ausgeblendet war. Das ganze Augenmerk war gerichtet auf die soziale Organisation des Betriebes mit ihrem Statusgefüge, ihren Funktionen, die menschlichen Beziehungen, das Verhältnis von Individuum und Organisation, die Aufgaben der Personalabteilung, die Persönlichkeit der Leistungskräfte usw. 49

Der Bereich des Technischen erscheint z.B. in einem Lehrbuch, das den Human Relations verpflichtet ist, nur einmal und dort nur in Negation: Bis zum Extrem gesteigerte Arbeitsteilung wirke genau der Absicht einer Produktionssteigerung entgegen; sie sei Ursache verschiedener menschlicher Ausfallerscheinungen sowie organisatorischer

Belastungen,⁵⁰ welche die Ausgangsthese der Human Relations bestätigten: Der Mensch sei sozial zu "behandeln", nicht vom rein rechenhaften Standort aus.

Mit dem bisherigen Prämiensystem werde nur Arbeit auch unter menschenfeindlichen Bedingungen erkaufte.⁵¹

Die Human Relations erfuhren eine Entfaltung i n n e r h a l b der technischen Bedingungen des Betriebes. D.h. die Technik blieb als Faktor der Führung ungebrochen erhalten. Der technische Fortschritt wurde nicht gebremst. Aber für die Human Relations war die technisch beste Organisation nicht gleichzeitig die effektivste und menschlichste, wie es bei TAYLOR der Fall gewesen war. Vielmehr galt hier das Umgekehrte: Die menschlichste Organisation wurde als die effektivste angesehen. Beide Sichtweisen waren jedoch nicht so weit voneinander entfernt, wenn man bedenkt, daß beide Führungsmodelle von der Organisierbarkeit einer Harmonie im Betrieb (und bei MAYO zugleich einer besseren Welt) ausgingen. D.h. es lag beiden Modellen der technologische Gedanke zugrunde. Bei den Human Relations wurde die Verbesserung der menschlichen Beziehungen zu einem methodisch ausgebildeten und wissenschaftlich unterbauten Mittel, um das ökonomische Ziel des Betriebes zu erreichen. Es handelte sich also auch hier um Technik, nämlich Humantechnik.⁵²

5.3.3. Das neue Führungsverständnis

MAYO entdeckte die Gruppe als primären Bezugsrahmen für den einzelnen Arbeiter. Das eigentliche Problem industrieller Führung erschien als Frage, wie die Loyalität dieser Gruppen von Seiten der Leitung zu gewinnen sei; denn die sozialen Beziehungen der Arbeitenden untereinander entschieden über den Betriebserfolg. Die Qualität dieser Beziehungen galten als ausschlaggebend für die Quantität der Produktion. Das gruppenkonforme Verhalten war für den einzelnen demnach bedeutungsvoller als etwa Motive, die vom ökonomischen Eigennutz ausgingen. Informelle Führer vermochten gar als Gegenkräfte zu den formellen Führern aufzutreten, welche die sozialen Normen der Gruppen am besten erfüllten.⁵³

Der eigentliche Konflikt stellte sich somit als Ziel- und Normenkonflikt heraus: auf der Seite des Führungskaders Produktionszuwachs und Leistungssteigerung, auf der anderen Seite Bewahrung gewisser sozialer Habitualitäten und Werte, wie sie sich aus dem Umgang mit

den jeweiligen Arbeitsmitteln und der Beziehung zur Umwelt im Betrieb ergaben. Neuerungen, die von oben her durchgesetzt werden sollten, konnten darum auf Widerstand stoßen.

Die MAYO-Studien führten mit ihrem neuen Ansatz in der praktischen Anwendung zu der Bewegung der "Human Relations in Industry". Ihre Ziele ergaben sich aus dem Gesagten: Das Hauptziel bestand darin, durch Beachtung, Anerkennung und Förderung informeller Gruppenbeziehungen einerseits für die Zufriedenheit der Arbeitenden, anderseits für gute Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu sorgen. ⁵⁴ Das mußte zu konkreten Führungsanweisungen für verschiedene Fragen und Situationen führen, z.B. die Fragen, wie eine Veränderung einzuführen, wie Identifikation mit den Betriebsaufgaben zu erzielen und wie Autorität zu gestalten sei. Für alle Gestaltungsmaßnahmen mußte der Grundsatz gelten: "Den arbeitenden Menschen verstehen heißt die Voraussetzungen erkennen, unter denen er frei und erfolgreich schaffen kann." ⁵⁵

Folgende Antworten wurden in den Human Relations gegeben:

- 1.) Bei Planungen und Innovationen sind die Gewohnheiten und Bindungen einer sozialen Gruppe nicht zu verletzen. Der (formelle) Führer hat vielmehr den A u f b a u solcher G r u p p e n zu fördern, um als deren Führer anerkannt zu sein. Dann kann er auch Veränderungen ohne größeren Widerstand durchsetzen.

"Eine Veränderung, die einer Gruppe annehmbar erscheinen soll, muß von innen kommen. Sie muß als der sichtbare Ausdruck ihrer laufenden Tätigkeit erscheinen. Veränderungen, die von außen auferlegt werden, sind dagegen Katastrophen, die man mit Erdbeben vergleichen kann; sie sprengen die Entwicklung und den Zusammenschluß der Gruppe und helfen ihr in keiner Weise. Die Betriebsleitungen in der Industrie können ihre Gruppen gerade so weit führen, wie sie selbst von den Gruppen anerkannt werden, und keinen Schritt weiter. Alles, was darüber hinausgeht, wird als eine zwangsläufige Unterbrechung des normalen sozialen Lebens Widerstand hervorrufen." (56)

- 2.) Veränderungen in den Produktionsmethoden können am besten durch B e t e i l i g u n g und M i t s p r a c h e der Betroffenen vollzogen werden, was gleichzeitig einer stärkeren Loyalität der Gruppe gegenüber der Leitung dient. ⁵⁷

"Die Mitsprache ist das beste Verfahren, um die Arbeiter für ihre Arbeit und die Probleme der Unternehmung zu interessieren. Vom psychologischen Standpunkt aus ist es schwierig, eine Maßnahme zu kritisieren oder zu ignorieren, an deren Entstehung man selbst mitgewirkt hat. Man wünscht im Gegenteil, daß sie Erfolg haben wird, weil dadurch das eigene Selbstgefühl gestärkt wird." (58)

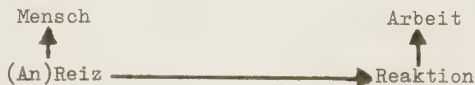
- 3.) Es ist erforderlich, Veränderungen von der Stufe der Hierarchie ausgehen zu lassen, auf der Neuerungen notwendig sind. Von dort-her ergibt sich eine **A u f w e r t u n g d e r A u f g a b e n d e s M e i s t e r s** als Vermittlungsinstanz zwischen Unternehmensspitze und der Basis. Die horizontale Zusammenarbeit mit den Arbeitenden muß dem Meister gestattet sein. (Dies sprach freilich gegen das vertikale Anordnungsprinzip
- "Unter solchen Bedingungen wird sich eine Veränderung nicht als eine Unterbrechung, sondern als die natürliche Fortentwicklung des sozialen Lebens darstellen." (59)
- 4.) Die menschlichen Kontakte sind zu fördern. Die Erlaubnis zur **K o m m u n i k a t i o n** bei der Arbeit führt bei ausreichendem Vertrauen und Identifikation mit der Betriebsleitung nicht zu einem Mißbrauch der Kommunikationsmöglichkeiten, sondern pendelt sich auf ein gesundes Maß ein. Unter diesen Umständen gewinnen gute menschliche Beziehungen den Charakter von **" K o o p e r a t i o n "**.⁶⁰
- 5.) Entscheidend ist mithin der **F ü h r u n g s s t i l**; denn falsche Führungsmethoden können Widerstände, Spannungen und Konflikte erzeugen, die sich auf Dauer als zu kostspielig erweisen. Darum meinte ALFRED J. MARROW, daß die autokratische und patriarchalische Art, Menschen zu führen, immer mehr der Vergangenheit angehöre. Die "langwierigsten Konflikte und bittersten Feindseligkeiten" finde man hauptsächlich in den patriarchalisch geführten Unternehmungen.⁶¹ Der "kapitalistische Ausbeuter" sollte demnach eine "antiquierte Vokabel" sein und der Mensch nicht länger als "Ware" behandelt werden.⁶² Nur durch Zusammenarbeit seien die betrieblichen Aufgaben zu lösen, dies umso mehr, je komplexer die Führungssituation werde.
- 6.) Indem Autorität und Verantwortung partiell an untere Einheiten im Betrieb abgegeben werden, ist eine bessere **I n t e g r a t i o n** der Arbeitnehmer in den Arbeitsgruppen und im Betrieb zu erreichen.⁶³ Sie zielt auf Harmonie der Interessen im Betrieb. Eine darauf abgestellte Haltung entspricht der angestrebten "Arbeitsmoral"⁶⁴. Diese ist zugleich die Voraussetzung dafür, daß das arbeitsteilige und auf Kooperation angewiesene Produktionsgeschehen weiterhin funktioniert.

Mit diesen Regeln war tendenziell ein neues Managementbild entworfen. Es setzte "Erfolg und Tüchtigkeit" gleich "mit 'menschlich-sozialem Geschick', das - wie Mayo fest glaubte - das Resultat besonderen systematischen Trainings der manageriellen Elite der Zukunft sein würde" ⁶⁵. Im Mittelpunkt der Bemühungen um eine Steigerung der Effektivität des technischen Systems stand mithin ein neues Prinzip: die Kunst der Menschenführung.

5.3.4. Organisation unter dem Vorzeichen eines neuen Menschenbildes

Die Human Relations nehmen primär auf die S o z i a l o r g a n i - s a t i o n des Betriebes Bezug. Die Erkenntnis, daß der Mensch nicht in erster Linie durch das Motiv des Eigennutzes bestimmt ist, sondern durch soziale Normen, die sich in einer Arbeitsgruppe herausgebildet haben, führte zur Konsequenz, Organisation in Beziehung zu den formellen und informellen Gruppen im Betrieb zu setzen. Die Förderung informeller Gruppenbeziehungen mußte Ziel der neuen Management-Strategie werden, damit in diesen Gruppen ein Identifikationsprozeß mit den betrieblichen Zielsetzungen erfolgen konnte; denn der technologischen Organisation setzte der Mensch die soziale Kommunikation außerhalb und innerhalb der funktionalen Sachkontakte entgegen. Diese "nichtgeplante(n) Gruppenbeziehungen" ⁶⁶ ließen das Bild vom "social man" ⁶⁷ entstehen, das die individualistische Theorie vom Menschen ablöste. Motivation wurde dementsprechend in einem neuen Licht gesehen. Sie bestärkte den Gedanken, daß die soziale Organisation im Betrieb zu fördern sei.

Nach dem neuen Modell verlief die Beziehung von Mensch und Arbeit nicht mehr wie im klassischen Modell so: ⁶⁸



Sondern eher folgendermaßen: ⁶⁹

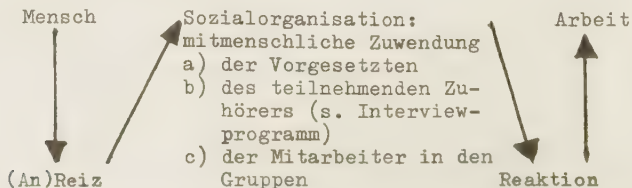


Abb. 6 Der Motivationsprozeß bei der Arbeit unter dem Vorzeichen eines alten und neuen Menschenbildes ("social man")

Am auffälligsten ist wohl der Einbau der Belegschaftsfragen in die höchste Ebene des Managements und durch dessen Einfluß in alle Stufen der Hierarchie.⁷⁰ Der Leiter der Personalabteilung wurde in der Folgezeit weitgehend den Leitern der technischen und kaufmännischen Abteilung gleichgestellt. Er trug den Titel "Vize-präsident" wie sie.⁷¹ Neben die üblichen Aufgaben der Personalabteilung traten hier besonders die beratenden und pädagogischen Funktionen auf dem Gebiet der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.⁷²

Schließlich gehörte zum Personal Management noch die wichtige Aufgabe, betriebseigene Ausbildungsprogramme durchzuführen, vor allem für das untere und mittlere Management.⁷³ All das konnte mit dem Begriff Human Relations⁷⁴ umschrieben werden.

5.4. Die praktische Anwendung der neuen Methoden in den USA und in Deutschland

5.4.1. Die Human-Relations-Bewegung in den USA

Die Hawthorne-Studien riefen eine Revolution der Denkweise in der amerikanischen Betriebspraxis hervor. Am offenbarsten wurden die Grenzen rein betriebstechnischer und - wirtschaftlicher Maßnahmen in den USA in den Jahren des zweiten Weltkriegs, als die Produktion um jeden Preis zu steigern war und ein ungeheurer Zustrom von Menschenmassen in die Industrie einsetzte, der integriert werden sollte. Zum anderen hatte die wirtschaftliche Depression das Selbstbewußtsein der Amerikaner getroffen, das sich darauf richtete, das Leben aus eigener Kraft und Tüchtigkeit zu meistern.⁷⁵ Es nimmt nicht wunder, daß sich in dieser Situation das soziale Betriebsdenken zu einer eigenen Bewegung, eben den Human Relations, auswuchs, welche die Wirtschafts- und Arbeitsordnung in den USA umzugestalten vermochte, ja, daß sie einen fast ideologischen Charakter gewann.⁷⁶

Die "Gruppenpflege" wurde zu einem bedeutenden Mittel der amerikanischen Betriebsführung und ein entscheidendes Kriterium für "assoziativen Stil".⁷⁷ Da der Gruppenaktivität weit mehr Erfolg als der Einzelaktivität zugeschrieben wurde, gewann "Teamarbeit" den Rang eines Modewortes. Ihr schrieb man vor allem die Schaffung eines guten Betriebsklimas zu.

Die "General Electric" ging sogar soweit, daß sie - um "sich der Loyalität und Zusammenarbeit zu vergewissern, die für das Maximum an Produktivität, das Minimum an Kosten und für höchste Leistungsfähigkeit erforderlich" waren ⁷⁸ - persönliche Zusammenkünfte, Wochenendtreffen von Angehörigen des mittleren Managements und des Aufsichtspersonals, abendliche Veranstaltungen mit gemeinsamem Abendessen, regelmäßige Zusammenkünfte aller Betriebsangehörigen und engere Kontakte zwischen den einzelnen Mitarbeitern arrangierte. Das Ziel dieser Maßnahmen war es, den Informationsfluß von oben nach unten zu erleichtern, den in untergeordneten Stellungen Beschäftigten die Gelegenheit zu aktiver Beteiligung am Betriebsgeschehen und zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit zu geben. Zweck solcher Kontakte war es insbesondere, "diese mythische Person, die der Arbeitnehmer mit 'Die Unternehmung' bezeichnet, mit solchen Eigenschaften wie: Freundlichkeit, Rücksichtnahme, Anständigkeit und Kompetenz auszustatten" ⁷⁹.

Die "Western Electric Company" führte das auf der Grundlage der Hawthorne-Untersuchungen entwickelte Programm zwischenmenschlicher Beziehungen weiter. U. a. wurde ein Beratungsdienst ("counseling service") eingeführt, dem deshalb besondere Bedeutung zukam, "weil er Mayos spezielle Vorschläge für ein Interviewprogramm als ein Mittel der betrieblichen Lenkung der Arbeitskräfte in sich" einschließt ⁸⁰. 1950 waren 30 hauptamtliche Berater eingestellt, die in den ersten 10 Jahren rund dreiviertel aller Werksangehörigen erfaßten. Man schrieb dem Aussprachesystem eine stabilisierende Wirkung in den innerbetrieblichen Beziehungen zu. Die anfallenden Personalkosten deckten nach Meinung der Betriebsleitung die dadurch abgeschwächten Reibungskosten bei weitem ab. Als Beleg für die Richtigkeit dieser Annahme galt ihr die Tatsache, daß seit Einführung des Systems kein Streik mehr stattgefunden hatte. ⁸¹ Die Grenzen dieser Methode wurden freilich nicht selten auch den Interviewern selbst bewußt, nämlich da, wo sie spürten, daß es ihnen mehr um das Verhalten zu den Problemen ging als um die Lösung der Probleme selber. ⁸²

Diese Beispiele mögen genügen, um die Anwendung der Human Relations in der Praxis aufzuzeigen. Allgemein fand ein Umschwung im manageriellen Selbstverständnis statt. Die neue Motivationstheorie war ein nicht mehr wegzudenkender Teil der Führungslehre. Auch wo

MAYOs Methoden abgelehnt wurden, weil man eine Einbuße der Führungsautorität befürchtete, war doch eine Veränderung in der Gesamtperspektive der amerikanischen Manager nicht zu vermeiden; zu nachhaltig wirkten die neuen Lehren über den Menschen. Eine Konsequenz war jedenfalls, daß die Sprache der Human Relations weitgehend in die Terminologie der Führungskräfte einging.⁸³ So wurde z.B. das Wort "Mitarbeiter" zu einem gängigen Begriff.

5.4.2. Die Aufnahme der Human Relations in Deutschland

Die Unterschiede in den Sozialverfassungen der Betriebe trägt wohl die Hauptverantwortung dafür, daß die Human Relations in deutschen Betrieben nur schwer Fuß fassen konnten. Zum einen kann ein unterschiedliches Sozialgefüge angeführt werden, das gar nicht erst ein solches Bedürfnis nach Absicherung des einzelnen in Gruppen aufkommen ließ; denn in Europa waren die außerbetrieblichen Gruppenbindungen stärker als in den USA, wo ständig neue, dazu noch abstammungsgemischte Arbeitskräfte in die Industrie strömten.⁸⁴ Ein anderer Grund mag in der unterschiedlichen Mentalität gesucht werden; in den USA bediente man sich der soziologischen Erkenntnisse und Methoden mit einer Selbstverständlichkeit und Vorurteilslosigkeit, die der pragmatischen Mentalität der nordamerikanischen Bevölkerung entsprach.⁸⁵ In Deutschland entstand keine eigene Bewegung analog den Human Relations in den USA; ja, mit zunehmender Propagierung stieß der Human-Relations-Gedanke auf immer mehr Verständnislosigkeit, die nicht zuletzt in einer mißverständlichen Gleichsetzung von Human Relations und betrieblicher Sozialpolitik ihren Ursprung besaß. Es entsprach vor allem deutschem Denken, den Begriff Human Relations als ein Werturteil aufzufassen und ihn als sozialpolitische Forderung anzusehen.⁸⁶

Dennoch sind die Konsequenzen und Wirkungen (besonders der anthropologischen Aussagen) für die Management- und Organisationstheorie überall greifbar. Die Hawthorne-Studien und die ihnen folgenden sozialpsychologischen Untersuchungen haben auch in Deutschland und Europa in zunehmendem Maße die soziologische Fragestellung geprägt und auch ihren Stempel auf die Führungslehre zu drücken vermocht.

Organisationstheorie ohne Beachtung des Faktors Mensch ist nicht mehr denkbar. Das macht nur ein flüchtiger Blick in organisations-theoretische Literatur deutlich. Die Human-Relations-Schule erscheint hier entweder als eigene Phase in der Geschichte der Organisations-theorie⁸⁷ oder aber ihre Lehren gehen direkt ein in einen modernen Entwurf für eine menschengerechte Gestaltung von Institutionen.⁸⁸

Nicht mehr wegzudenken sind die Einflüsse auf ein modernes Menschen-bild, das dem innerhalb des patriarchalischen Führungsstils entgegengesetzt wird.⁸⁹ Was die Management-Schulung betrifft, so hat die Human-Relations-Lehre nach dem zweiten Weltkrieg ihren direkten Niederschlag in einem Trainingsprogramm gefunden, das in Übernahme von TWI-Gedankengut (Training Within Industry) in der Bundesrepublik Deutschland entstanden ist.⁹⁰ Darin findet die von MAYO geforderte Trias innerhalb der wirtschaftlichen Bildung, nämlich Schulung auf dem Gebiet der Arbeitsgeschicklichkeit, der Arbeitsorganisation und der menschlichen Zusammenarbeit, ihre Realisation.⁹¹ Ein Anlaß zur Einführung der TWI-Arbeit in Deutschland war von Seiten der USA nach dem zweiten Weltkrieg u. a. die "re-education von der Diktatur zur Demokratie"⁹². Später ging diese Arbeit an den Verband für Arbeitsstudien (REFA) über und erlangte hier Bedeutung innerhalb der Arbeitsunterweisung, bei der das pädagogische Element besonders herausgestrichen wurde.⁹³

5.5. Kritik der Human Relations

MAYO gab eine spezifische Antwort auf die Frage des sozialen Konfliktes im Betrieb. Humantechnik sollte zu einer Konvergenz der Interessen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite führen. Die Stellungnahme zu MAYO und den Human Relations führt über diese zwangsläufig hinaus und erweitert sich zu einer Diskussion innerhalb der Gegenwart, da die dort angewandten Prinzipien noch heute vielfach gültig und der Tendenz nach anzutreffen sind.

Die s o z i o l o g i s c h e K r i t i k versucht den wissenschaftstheoretischen Ort der Forschungen MAYOs zu hinterfragen. Insbesondere wird die Frage nach den Bedürfnissen der Menschen neu artikuliert. Im Mittelpunkt steht der Vorwurf, es sei versucht worden, den Arbeitern psychologisch immer mehr Befriedigung bei der Arbeit zu verschaffen, jedoch mit der Absicht, daß sie immer mehr produzieren und dafür immer weniger Lohn empfangen.

Humanität und Wirtschaftlichkeit werden in der Betriebspädagogik GERHARD P. BUNKs als gleichrangig behandelt. Wenn eins aus dem anderen hervorgehe, so sei dagegen nichts einzuwenden. Die Betriebspsychologie steht in der Versuchung, von den Rahmenbedingungen der Produktion als festen Größen auszugehen und in ihnen nach den Bedingungen für Vermenschlichung zu suchen. Demgegenüber hinterfragt der sozialpsychologische und systemkritische Ansatz ERICH FROMMs die Grundwerte der industriellen Produktion allgemein und kommt von dorthier zu einer Kritik an den Human Relations. Diesem Ansatz kann sich die christliche Sozialethik nicht verschließen. Sie wird gezielt nach einem Ausgleich der Werte Personalität und Funktionalität zu fragen haben.

5.5.1. Stimmen kritischer Soziologen

Die soziologische Kritik befaßt sich vor allem mit der wissenschaftlichen Zielsetzung, der Methodik und der Theorie MAYOs. Diese erscheinen suspekt, da die Frage der Anwendbarkeit und des Nutzens der Forschungsergebnisse in den Augen dieser Kritiker einseitig zugunsten der Unternehmerseite ausgefallen sei. In den USA kam sogar die Rede von einer "Management-Soziologie" auf. Dies resultierte nicht zuletzt aus der Tatsache, daß die Experimente mit unter der Leitung von Unternehmensvertretern durchgeführt wurden⁹⁴, wie ja auch MAYO und seine Mitarbeiter sich als wissenschaftliche Forscher und Betriebsberater betätigten⁹⁵.

Damit war die Frage nach dem Bezugssystem aufgeworfen, in welches die Beobachtungen und Erkenntnisse einzuordnen sind. Ein amerikanischer Soziologe wirft MAYO vor, daß er "kein Organ für das Problem der Endzwecke oder Werte" habe⁹⁶. In dieser Sichtweise werden MAYO verschiedene Einseitigkeiten zu Lasten gelegt werden, welche dessen Experimente charakterisierten:

- eine künstliche Isolierung der zu untersuchenden Arbeitsgruppen im Betrieb - nach dem Prinzip der "klinischen Methode". Daß Beziehungen auch zu außerbetrieblichen Umweltfaktoren bestanden, wurde wenig berücksichtigt (so etwa die Einflüsse der Wirtschaftskrise auf das Verhalten der Arbeiter⁹⁷ oder mögliche Einflüsse der Gewerkschaften);

- die Sicht vom Betrieb als einer sozialen Wirklichkeit von abgerundeter, geschlossener Struktur, die sich unabhängig von anderen gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen entwickelt; ⁹⁸
 - keine Erwähnung der inneren Organisation der Werksleitung sowie der äußeren Organisation der Arbeitnehmer. Dies läßt darauf schließen, daß eine Konzentration auf die Lösung von Problemen der Werksleitung stattfand, wenn auch nicht in Abrede gestellt werden kann, daß MAYO zgl. den Arbeitnehmern helfen wollte, unter menschlichen Bedingungen zu arbeiten;
 - die konsequente Ausschaltung eines Aspekts aus der Betrachtungsweise der Forscher: der des Konflikts im Betrieb: Streiks und Lohnkämpfe fanden in der Hawthorne-Studie nicht einmal Erwähnung. ⁹⁹
- Der offizielle Bericht begründete das damit, daß die Arbeiter so selten von der Gewerkschaft gesprochen hätten.
- Dabei aber gab die Western Electric Company zwischen 1933 und 1936 nahezu 26 000 Dollar für Erkundung der gewerkschaftlichen Einflußnahme auf ihre Arbeiter aus. ¹⁰⁰

Der soziologischen Kritik erscheinen diese Punkte als Symptom für eine **P s y c h o l o g i s i e r u n g** des innerbetrieblichen Konfliktes. Wo Beschwerden der Arbeitnehmer sich nicht auf lösbare Probleme reduzieren ließen, seien sie als "Defekte" oder "Verfälschungen der Einstellung" abgetan worden. ¹⁰¹ In der Interviewmethode sei dementsprechend versucht worden, die Arbeiter in Bezug auf ihre eigenen Probleme und Beschwerden zu überreden, diese "neu zu interpretieren, so daß das Unternehmen als Gegenstand ihre Aggression ... und in der Form der Ausnutzung der egoistischen, statussuchenden Tendenzen im Durchschnittsarbeiter" ausgeschaltet sei. ¹⁰²

Anstelle der Erfüllung materieller Forderungen hätten die Betriebsleitungen versucht, "die Arbeiter mit wohlfeilen Prestige- und Anerkennungssymbolen an Stelle von Lohnerhöhungen zu besänftigen" ¹⁰³.

Die Führungsstrategie der Unternehmer konnte danach jederzeit den Charakter einer "psychologischen Sozialpolitik" ¹⁰⁴ gewinnen, die nicht grundsätzlich darum bemüht sein mußte, den Entfremdungscharakter der

industriellen Arbeit aufzuheben; vielmehr diente sie dann ausschließlich einer Verbesserung der Produktionsleistung, wobei der Arbeiter zu einem Mittel wurde, das zu unpersönlichen Zwecken gehandhabt und angepaßt, gleichsam "als soziales Wesen in ein System des 'Taylorismus'" eingebaut wurde ¹⁰⁵.

Die soziologische Kritik machte zugleich auf Grund von Untersuchungen darauf aufmerksam, daß informelle Arbeitsgruppen keineswegs so häufig vorkämen, wie die Human-Relations-Schule angenommen hatte. ¹⁰⁶

Trotz all dieser kritischen Einwände ist die Bedeutsamkeit des Werkes MAYOs gerade für die soziologische Forschung unbestritten. Die Betriebssoziologie erhielt in den USA ihren eigentlichen Aufschwung durch die Forschungen MAYOs. ¹⁰⁷

WOLFRAM BURISCH hebt allgemein hervor:

"Das eigentliche wissenschaftliche Ereignis indes, das die Industrie- und Betriebssoziologie begründete und sich in den ersten Jahrzehnten unseres Jahrhunderts vollzog, war die Entdeckung des 'human factor in business' (B. S. R o w n t r e e), des 'Menschen in der Wirtschaft' (L. v o n W i e s e). Dieser Aspekt ist heute zur Selbstverständlichkeit geworden - wenn auch in verschiedener Weise: Einmal bedeutet die Erkenntnis, daß der Industriebetrieb neben der ökonomisch-technischen eine autonome soziale Realität hat, und daß die Motivationen seiner Träger längst nicht mit rationalisierenden Annahmen allein erfaßbar sind, einen Umbruch im Denken von Unternehmern, Sozialpolitikern und Soziologen. Auf die Tatsache einer eigenständigen sozialen Organisation im Industriebetrieb gegenüber der ökonomisch-technischen kann nicht deutlich genug hingewiesen werden ... Umgekehrt wird diese Erkenntnis allzu leicht dazu ausgenutzt, ein eigenes 'human engineering' zu etablieren, das tendenziell der Manipulation der sozialen Organisation und der individuellen Motivation im Dienste spezifischer Interessen zur Verfügung steht. Hier liegt die Gefahr der Entdeckung des 'human factor'. Doch hat sich die Erkenntnis einer autonomen sozialen Realität im Betrieb längst nicht überall durchgesetzt." (108)

5.5.2. Die Stellungnahme der Betriebspädagogik (GERHARD P. BUNK) zu den Human Relations

Die betriebspädagogischen Erörterungen bei GERHARD P. BUNK stehen unter dem Vorzeichen einer "Aktivierung" des Menschen, die auf ein Fähigmachen und Bereitmachen zur Arbeit abzielt. ¹⁰⁹ Darin soll "weder den 'Kapitalisten' noch den 'Proletariern'" gedient sein, "sondern ganz einfach dem Menschen und dem für uns unausweichlichen Produktionsprozeß - zu dessen Humanisierung" ¹¹⁰.

Humanität und Wirtschaftlichkeit schließen sich nach BUNK nicht gegenseitig aus. Vielmehr sind "Mensch und betriebliche Arbeit ... so zu gestalten, daß man beiden in optimaler Weise gerecht wird" ¹¹¹.

Die Human Relations werden bei BUNK unter dem Aspekt einer "Entlastung" des Menschen und des Sozialgefüges betrachtet. Daß dies mit einer Leistungssteigerung verbunden war, das könne seiner Meinung nach nur als "natürlich" hingenommen werden; aber diese Mehrleistung sei "kein Ertrag aus dem Raubbau menschlicher Substanz, sondern das Ergebnis vernünftiger menschlicher Überlegungen und daher für uns human im wahrsten Sinne des Wortes" ¹¹². Pädagogisch sei es, wenn die menschlichen Beziehungen so gestaltet würden, daß den beteiligten Menschen dadurch Entlastungen zukämen.

Soziologische Kritik aufnehmend, kann BUNK die Forderung aufstellen, daß das Prinzip der "mitmenschlichen Zuwendung" - als Quintessenz der Hawthorne-Experimente - zu einem durchgängigen Verhalten im Unternehmen gemacht werde, statt daß es auf die untersten Führungsebenen beschränkt bleibe. ¹¹³ "Therapie" dieser Gruppen sei außerdem eine zu enge Perspektive, wenn sie sich nur auf die "informellen Gruppen" beziehe. Weiter macht BUNK für die Betriebspädagogik geltend, daß in der mitmenschlichen Zuwendung "ideelle" und "materielle" Faktoren in einem angemessenen Verhältnis zueinander zu stehen hätten, wenn diese Zuwendung glaubwürdig sein sollte. ¹¹⁴

5.5.3. Die Stellungnahme der Betriebspsychologie

Nach dem Psychologen ARTHUR MAYER verstand sich die Betriebspsychologie schon von Anfang an als ein Versuch der "Rehumanisierung" ¹¹⁵ industrieller Arbeitsbedingungen, deren negative Auswirkungen nur unschwer zu übersehen waren. Dabei standen jeweils verschiedene Forschungsobjekte im Vordergrund. Die Arbeitspsychologie (als erste Erscheinungsform der Betriebspsychologie ¹¹⁶), deren Grundanliegen die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der äußeren Arbeitsbedingungen war (Psychotechnik), fand ihre Ergänzung und Fortsetzung durch die seit MAYO dominierende sozialpsychologische Fragestellung nach dem Gesamt des innerbetrieblichen Arbeits- und Soziallebens. ¹¹⁷ Den

verschiedenen Forschungsphasen korrespondierten jeweils entsprechende Menschenbilder. ¹¹⁸

Versteht sich die Betriebspsychologie als eine "angewandte Psychologie" ¹¹⁹, dann liegt es nahe, innerhalb des vorgegebenen ökonomischen Rahmens eines Unternehmens die psychologischen Erkenntnisse über den Menschen anzuwenden. So geschah es ja bei TAYLOR, den die Betriebspsychologie als einen der ersten Forscher auf dem Gebiet der experimentellen Psychologie für sich in Anspruch nimmt. ¹²⁰

Das Problem einer ambivalenten Anwendungsmöglichkeit psychologischer Erkenntnisse stellt sich jedoch schnell.

Diese Ambivalenz wird meist anerkannt in dem Sinne, daß Humanität und Produktivität nicht gegeneinander ausgespielt, vielmehr aufeinander bezogen werden. Damit wird der empirische Tatbestand, daß eine Humanisierung der Arbeit eine Erhöhung der Effektivität bewirken kann, ¹²¹ umgemünzt in die Formel einer "Anpassung von Mensch und Arbeit" ¹²².

Die Bedingungen und Voraussetzungen der modernen Wohlstandsgesellschaft - die erhöhte Produktivität auf Grund von Massenanfertigung und Großbetrieben - werden nicht negiert, vielmehr bei J. A. C. BROWN als "Tatbestand des industriellen Lebens" gewertet, "mit dem man sich abzufinden hat. Die Lösung der damit akut gewordenen Probleme liegt nicht in einer Rückwendung zur Vergangenheit, sondern in der Vervollkommenung des Vermögens, die neue technologische Organisation der Industrie in wachsendem Maße den Bedürfnissen der menschlichen Natur anzupassen." ¹²³

Dies muß nicht jegliche Kritik am vorherrschenden Betriebssystem ausschließen. Vielmehr kann BROWN sagen (und darin kritisiert er die Methoden der Human-Relations-Bewegung):

"Vergeblich sucht der Fabrikant die Arbeiter durch andere Mittel zu ködern, die zum Teil höchst löblich sind, zum Teil aber einer Unterschätzung ihres Verstandes entspringen: durch Fürsorgeeinrichtungen, bezahlte Ferien, gesellige Veranstaltungen, Betriebsausflüge, kostenlose ärztliche Behandlung und so fort. Kurzum, er befriedigt alle möglichen rein leiblichen Bedürfnisse und läßt dabei ihre Gemütsansprüche - den Wunsch nach verantwortlichem Handeln, Selbstachtung, Handwerkerstolz, ein gewisses Standesbewußtsein und das Gefühl, der Allgemeinheit nützen zu können - noch immer unbefriedigt." (124)

Dieser Kritik folgen LUTZ VON ROSENSTIEL, WALTER MOLT, BRUNO RÜTTINGER in ihrem Entwurf einer "Organisationspsychologie" ¹²⁵. Sie gehen von der Wertsetzung aus, daß die "Organisation der Selbstentfaltung des Menschen zu dienen" habe, indem sie nach außen eine größere Bedürfnisbefriedigung durch wirtschaftliche Güter verschaffe und nach innen eine größere Selbstverwirklichung des Individuums zulasse. ¹²⁶ Freilich sei gerade die letzte Anforderung bisher nicht erfüllt worden und bleibe als Postulat an die Betriebspraxis bestehen. Sie werde zugleich zu einer Anfrage an die bisherige Betriebspsychologie, die diesen Aspekt bisher in grober Weise vernachlässigt und "kaum gepflegt" habe. ¹²⁷

Das Problem bleibt:

"... es liegt eine gewisse Gefahr in der Vervollkommenung unserer Fähigkeit, uns der Wissenschaft zum Gebrauch unserer Mitmenschen für unsere eigenen Zwecke zu bedienen. Wichtiger denn je ist heute die Frage: Leistungsfähigkeit zu welchem Zweck und um welchen Preis?" (128)

Hier allerdings ist die Betriebspsychologie zentral auf die Wertfrage verwiesen. Diese schneidet ERICH FROMM in seiner Kritik der Human Relations explizit an.

5.5.4. Die humanistisch orientierte Kritik ERICH FROMMS

Die Kritik an den Human Relations, die bei FROMM mit der Kritik an der Betriebspsychologie zusammenfällt, läuft parallel zur Gesellschaftskritik als ganzer. ¹²⁹ Von einem humanistischen Wertansatz her ¹³⁰ hinterfragt FROMM die Zielsetzung der Human Relations.

Wenn auch MAYO eine revolutionäre Entdeckung im Hinblick auf den menschlichen Faktor im Betrieb gemacht habe, nämlich daß das Interesse an der Arbeit eines Menschen und dessen größere Selbstverwirklichung einen ebenso starken Anreiz zur Leistung darstellen können wie Geld, so seien doch alle seine Bemühungen von der Frage ausgegangen:

"Wie kann man den Menschen motivieren, um eine bessere Produktion zu erzielen?" Oder: 'Wie sollte man die Mittel - die Menschen - einsetzen, um dem Zweck - der wirkungsvolleren Verwendung von Maschinen - besser zu dienen?' (131)

Indem sich die Betriebspsychologie den Zielen der Unternehmen und der Umwelt angepaßt habe, diene sie indirekt dem Prinzip des Wachstums und eines maximalen Konsums und verstärke dabei die Tendenzen

zu einer Dehumanisierung des Menschen. ¹³²

FROMM bestreitet grundsätzlich eine Harmonie zwischen menschlichen und industriellen Interessen, eine Harmonie, die voraussetze, "daß das, was für den Menschen am besten ist, auch für die Industrie am besten ist" ¹³³. Die Entfaltung des Menschen sei jedoch nicht ohne weiteres identisch mit dem Ziel der Steigerung der Produktivität.

Darum fordert FROMM, daß besser unterschieden werde zwischen Mittel und Zweck:

"Im Bereich der Betriebspsychologie scheint es, daß der Zweck die Arbeitsproduktivität ist und die menschliche Entwicklung - oder das, was für den Menschen gut ist, ein Mittel zur Erfüllung dieses Zweckes." (134)

FROMM faßt seine Kritik an der Betriebspsychologie so zusammen:

"So werden die Psychologen zu einem wichtigen Teil des Industrie- und Regierungssystems, auch wenn sie behaupten, ihre Tätigkeit diene nur der optimalen Entwicklung des Menschen. Dieser Anspruch gründet auf der oberflächlichen Überlegung, das für ein Unternehmen Beste sei auch das Beste des Menschen. Die jeweiligen Auftraggeber sollten einsehen, daß viele Ergebnisse psychologischer Testverfahren auf jenem sehr eingeschränkten Menschenbild beruhen, das ihre eigenen Anforderungen den Psychologen suggeriert haben; diese spiegeln es einfach wieder zurück und geben es als Resultat einer unabhängigen Untersuchung des Menschen aus ... Deshalb ist es von lebenswichtiger Bedeutung, zwischen einer Psychologie, die den Menschen versteht und auf sein Wohlergehen bedacht ist, und einer anderen Psychologie zu unterscheiden, die den Menschen als Objekt betrachtet und das einzige Ziel hat, ihn für die technische Gesellschaft noch nützlicher zu machen." (135)

5.5.5. Zusammenfassende Kritik und sozialetische Stellungnahme

Als Zentralfrage für eine Beurteilung der Human Relations ließ sich das Problem erheben, in welches Wertsystem die Erkenntnisse MAYOS und seiner Mitarbeiter eingeordnet wurden. Die Entdeckung des sozialen Faktors im Betrieb war revolutionär genug, um von verschiedenen Seiten und in unterschiedlicher Weise beansprucht zu werden.

War die Wirtschaft strukturell auf Effektivität hin organisiert, so mußte das Management die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen weitgehend funktional der Unternehmenszielsetzung zuordnen, wodurch die "Pflege des Betriebsklimas" zwangsläufig einen instrumentellen Charakter gewann.

Für die betriebspädagogische und betriebspsychologische Forschung mußten die Human Relations zunächst als Faktor der Vermenschlichung innerhalb der Produktionsverhältnisse gelten, da sie einem entscheidenden Wesensmerkmal des Menschen Rechnung trugen. Die kritische Betriebssoziologie dagegen versuchte den Aspekt des innerbetrieblichen Konfliktes zu beleben, der die materiellen Ansprüche der Arbeitnehmer gegen eine mögliche Psychologisierung der Konfliktursachen stellte.

Wenn FROMM schließlich die Tendenz der Gesamtgesellschaft kritisierte, so begriff er beide Seiten, die Arbeitgeber wie die Arbeitnehmer, als entfremdet; denn das Prinzip des Konsums werde auf beiden Seiten verfolgt und verhindere die Selbstentfaltung des Individuums. Es führe zur Passivität.¹³⁶ Humanität könne deshalb nicht der Produktion beigeordnet, sondern müsse ihr vorgeordnet werden, um auf eine echte Vermehrung von "Leben" zu zielen.¹³⁷

Von diesen verschiedenen Ansätzen der Kritik her stellt sich das Koordinatenkreuz genauer dar, von dem her zu MAYO und der Human-Relations-Bewegung aus sozialer Perspektive Stellung genommen werden kann.

Der theologisch-ethische Aspekt steht dabei nicht auf sich selbst, vielmehr wurden in den verschiedenen kritischen Stellungnahmen bereits normative Implikationen deutlich. Sie setzten jeweils spezifische Werte voraus. Wie die Untersuchungen MAYOs und die Human Relations beurteilt werden, hängt somit von dem angewandten Bewertungs- und Zielsystem ab.

Folgen wir dem Grundmodell des sozialen Konflikts im Betrieb¹³⁸, so läßt sich feststellen, daß die Unternehmensinteressen den Forschungsansatz MAYOs von Anfang an bestimmt haben. Die Effektivität des ökonomisch-technischen Systems war die unmittelbare Zielsetzung. Das durch MAYO entdeckte soziale System des Betriebes sollte mit Hilfe von Humantechnik mit der industriellen Welt versöhnt werden. Harmonie zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite war also das mittelbare Ziel, um eine Funktionalität des Betriebssystems zu gewährleisten.

Der Übergang der Entdeckungen MAYOs, die auf eine eigene Erlebenswelt und ein eigenes Wertsystem der Beschäftigten schließen ließen, zur

humantechnischen Verwendung geschah dort, wo die Ergebnisse der Untersuchungen verobjektiviert und ein Menschenbild festgeschrieben wurde. Fortan bedurfte es nur noch eines entsprechenden Führungsverhaltens, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Der Mensch als Subjekt trat wieder zurück, nachdem man ihn eine Zeitlang wahrgenommen hatte. Partielle Vermenschlichung wurde zweifelsohne erreicht. Doch wurde weder das technologische System noch die Hierarchie grundsätzlich verändert. Die Führung gab weiterhin die Ziele einseitig an, und die Zugeständnisse an Mitbestimmung blieben formal unabgesichert. Die Herrschaft des Managements konnte durch eine Psychologisierung des mitmenschlichen Umgangs und der Sozialstruktur ideologisch gut abgesichert werden. Dies führte dazu, daß die Führungsschicht weiterhin den Unternehmens- und gesellschaftlichen Zielsetzungen primär verpflichtet blieb.

T.N. WHITEHEAD schreibt:

"... auch der Industrieführer selbst (erg. ist) ein soziales Wesen und seine allgemeine Einstellung richtet sich nach seiner gesellschaftlichen Gruppe; aber diese Gruppe ist keineswegs die Arbeitsgruppe, die er leitet, und seine Haltung ist nicht von dieser geformt. Der Industrieführer ist vielmehr ein Mitglied einer hochgradig auf Wettbewerb eingestellten progressiven Gesellschaft, die um ihre Erhaltung und ihren weiteren Fortschritt besorgt ist, und seine allgemeinen Anschauungen stimmen notwendigerweise mit dieser sozialen Struktur überein. Ich sage 'notwendigerweise überein', weil die Gesellschaft ihn gerade aus diesem Grunde gewählt hat. Infolgedessen ist seine Tätigkeit von dem Wunsch dieser Gesellschaft nach wirtschaftlichem Fortschritt bestimmt, mehr jedenfalls, als von den Sorgen und Nöten seiner Arbeiter. Gewiß sind auch diese Glieder der Gesellschaft außerhalb des Betriebes, obgleich sie innerhalb dieser größeren Gesellschaft in einer ganz anderen sozialen Schicht stehen; aber als Arbeitsgruppe haben sie kaum Gelegenheit, das soziale Verhalten ihrer Führer zu beeinflussen." (139)

Die Zuwendung zum Menschen wurde unter dem Vorzeichen der Unternehmensinteressen ökonomisiert. Von hieraus fragt es sich, ob es ausreicht, die Human Relations von dem Kriterium der Motivation her zu beurteilen, d.h. in wie weit der Mensch als Selbstzweck oder als Mittel zum Zweck gesehen und behandelt wurde.

Für HELMUT THIELICKE etwa steht und fällt eine ethische Beurteilung der Human Relations mit der Frage:

"Ist die humanitas nur die Chiffre für einen ganz bestimmten Funktionswert innerhalb des gesellschaftlichen Gefüges, ist sie also Mittel zum Zweck einer Leistung oder ist sie unabhängig von allen Leistungen, d.h. Selbstzweck?" (140)

Eine Ausnutzung der Arbeitnehmer ergäbe sich für THIELICKE nur in dem Fall, daß die Arbeitgeber um einer größeren wirtschaftlichen Effizienz willen die Human Relations zur Anwendung brächten. Im gegenteiligen Fall entstünde ein reales Äquivalent zur Durchrationalisierung des Betriebes und zwar in der "echten humanitären Bemühung, inmitten der diffusen Massenwelt überhaupt menschliche Integrationszentren zu schaffen" ¹⁴¹.

Von diesen Motiven aber hänge entscheidend das menschliche Klima im Betrieb ab, d.h. ob ein grundsätzliches Mißtrauen herrsche oder eine gute menschliche Gemeinschaft. Diese schlage sich dann selbstverständlich auf das Sozialprodukt nieder. ¹⁴²

Als letztes Beurteilungskriterium dafür, aus welchen Interessen und Motiven heraus schließlich bestimmte Maßnahmen durchgeführt würden, nennt THIELICKE den "sehr sensibel funktionierenden Instinkt" ¹⁴³ der Arbeiter.

Die Beliebigkeit der Motive dürfte mit einem solch personalistisch zugespitzten Beurteilungskriterium sicherlich nicht in bestimmte Schranken gewiesen werden. Bestand bei den Human Relations die Gefahr, daß die Lösung des sozialen Konflikts im Betrieb zur Frage des guten Willens von Seiten der Beteiligten gemacht wurde, so dürfte der Ansatz beim Motiv des Handelns nicht weit tragen.

Die betriebssoziologische Stellungnahme wiederum führte in die Nähe des TAYLORSchen Menschenbildes. Sie machte die materiellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer zum Ausgangspunkt, um von dorthin den Interessengegensatz zwischen Unternehmensleitung und Arbeiterschaft wieder zu betonen. Macht man andererseits das Argument der "Demokratisierung" geltend, um neue Werte durchzusetzen und die Humanisierung formal abzusichern, so kann auch dieses Argument nicht für sich allein gelten; denn auch Demokratisierung kann letztlich im motivationalen Sinne eingesetzt werden und zur Leistungssteigerung beitragen. ¹⁴⁴

Dies zeigt, daß die A m b i v a l e n z der Führungsmethoden nicht allein im Bereich der Motive oder auch s o z i a l ethischer Handlungsnormen (Demokratisierung) zu lösen ist; vielmehr bedarf auch das Gesamtsystem einer Beurteilung, damit das Leistungsziel ebenfalls einer Kontrolle unterliegt. Eine Verselbständigung der wirtschaftlichen Strukturen träte in der Tat in Spannung zu humanitären Werten, so daß letztere nur einen ideologischen Überbau über

der Wirklichkeit darstellten. Ein neues ethisches Handlungsprinzip wäre hier einzuführen: das der "Güterabwägung"¹⁴⁵. Der Wert des äußeren Systems wäre in unserem Zusammenhang in Beziehung zu setzen zum funktionalen System des Betriebes und der Art der Menschenführung im Betrieb; denn es fragt sich, ob die technische Struktur des Betriebes etwa mit humanistischen Werten einzuholen ist, oder ob nicht vielmehr unter den Bedingungen des ökonomisch-technischen Systems Vermenschlichung immer nur partiell geschehen kann. Eine personalistische Orientierung scheint jedenfalls traditionelle Maßstäbe auf Systeme übertragen zu wollen, die nicht anders als rational funktionieren können. Die Frage bleibt, wie Personalität, Relationalität und Funktionalität in ihrem Zusammenhang in diesen Systemen gewahrt bleiben können.

5.6. Zusammenfassung

Die Einführung der Human Relations entsprach einer Zeitsituation, in der Arbeitskräfte knapper wurden, der Bedarf an Gütern gestiegen und deshalb eine Intensivierung der Produktion zu erreichen war. Es lag deshalb nahe, daß man sich mit den einzelnen Produktionsfaktoren näher beschäftigte, um diese besser einzusetzen. Dementsprechend fiel bei TAYLOR das Augenmerk auf die Durchrationalisierung der Arbeitsorganisation und Verfahrenstechnik. Bei MAYO wurde der "Faktor Mensch" einer eingehenden Untersuchung unterworfen, nachdem sich erwiesen hatte, daß Umweltfaktoren nur eine geringe Rolle für die Leistungsmotivation spielten.

Die Entdeckung des Menschen als eines sozialen Wesens bedeutete eine Revolutionierung der Betriebsführung. Jetzt standen das Betriebsklima, die Zufriedenheit des einzelnen und die menschlichen Beziehungen im Vordergrund des Interesses. Das letzte Ziel der "Kunst der Menschenführung" bildete die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Insofern läßt sich sagen, daß der Begriff der Human Relations "dem Einbau der Menschenführung und Menschenbehandlung in die Unternehmerfunktion"¹⁴⁶ diene.

MAYO versuchte beide Aufgabenbereiche miteinander zu verbinden:

- 1.) die Befriedigung der materiellen und wirtschaftlichen Bedürfnisse und
- 2.) die Erhaltung und Förderung der spontanen Zusammenarbeit innerhalb der betrieblichen Organisation.

Dadurch erhoffte sich MAYO zugleich eine Gesundung der gesellschaftlichen Strukturen und eine Vermenschlichung des Fortschritts auf technisch-wirtschaftlichem Gebiet. Die Ziele des Wachstums und der Leistungssteigerung stellte er dabei jedoch nicht in Frage.

Die zunächst in den USA angewandten Methoden der Human Relations ließen bald Kritik laut werden: Eine Psychologisierung der Konflikte im Betrieb beseitige s o z i a l s t r u k t u r e l l noch nicht die eigentliche Konfliktlage. Die unternehmerischen Zielsetzungen dominierten weiterhin, indem zugleich die Lohnfrage mit der neuen Strategie, der "Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen", umspielt würde. Natürlich stand hinter den Bemühungen der Human Relations auch das funktionale Argument: Die Krise der formellen Beziehungen sollte durch ein besseres Beachten der informellen Beziehungen aufgefangen werden. ¹⁴⁷

Sozialethisch stellt sich die Beurteilung der Human Relations komplex dar: Einerseits liegt die Bedeutung MAYOs darin, daß er den sozialen Bereich des Betriebes als eine eigene Größe entdeckt hat. Damit kann das Verhältnis von technisch-ökonomischem und sozialem System des Betriebes rationalisiert werden. Die Beachtung ontologischer (Sozial-)Bedürfnisse des Menschen bedeutete in der Tat einen wesentlichen Humanisierungsfaktor in der industriellen Produktion. Jedoch wurde festgestellt, daß unter der Hand eine Umwertung des von MAYO entdeckten subjektiven Faktors bei der Arbeit stattfand. Zuwendung zum Menschen wurde sehr schnell in einer den Menschen verobjektivierenden Weise als ein Mittel effektiverer Produktion eingesetzt. Damit ergab sich die Wertfrage, von der her in einer Art "Güterabwägung" zu entscheiden ist, was als "notwendig" sowohl auf Seiten des gesellschaftlichen Gesamtsystems als auch auf Seiten des Betriebes zu gelten habe. Daß bei einer Definition der Bedürfnisse die Machtfrage neu zur Diskussion steht, ist eine Voraussetzung. Konkret stellt sich die Frage, ob der Wert der Relationalität einseitig von dem der Funktionalität in Anspruch genommen oder aber gleichzeitig zum Wert der Personalität hin vermittelt werden soll.

Kap. 6 - Kooperative Führungsmodelle

6.1. Einführung

6.1.1. Umweltveränderungen als Herausforderung an den Führungsstil im Betrieb

Der TAYLORismus wie auch die Human Relations hatten für eine Durch-rationalisierung des Betriebes gesorgt; der TAYLORismus im Hinblick auf Arbeitsteilung und -organisation, die Human Relations im Hinblick auf den sozialen Sektor im Betrieb. Allemal ging es um die best-mögliche Nutzung der Produktionsmittel, unter denen der Mensch eines war.

Die Führungsstrukturen wurden in beiden Fällen zwar Veränderungen unterworfen, doch hatten beide Führungsmodelle die Hierarchie mit ihren spezifischen Erscheinungsformen zur Voraussetzung und tasteten sie nicht an.

Dies ging solange gut, als sich die Umweltanforderungen sowohl von Seiten der Sach- als auch der Personumwelt nicht wesentlich wandelten. Ranghierarchische Organisations- und Führungsmodelle ¹ setzten im wesentlichen stabile Umweltverhältnisse voraus. Diese ermöglichten einen hohen Programmierungsgrad von Entscheidungen bei Arbeitsabläufen im Betrieb. Flexibilität war entweder nicht in so großem Maße vonnöten, daß die Organisationsstruktur hätte geändert werden müssen, oder aber die Leitung des Unternehmens vermochte Störgrößen der Umwelt selbst auszugleichen. Auch boten Modifikationen des ranghierarchischen Modells - das sog. "Objektmodell" als Mehrproduktunternehmung oder das "Regionalmodell" mit mehreren Betrieben, die über verschiedene Regionen verteilt wurden, ² - die Möglichkeit, diese Absorptionsleistung zu vollbringen. Diese Modelle gingen weitgehend konform mit einem bestimmten Führungsstil, der dem relativ hohen Programmierungsgrad der Aufgaben entsprach: dem autokratischen oder auch direktiven. Der Leitungszusammenhang war durch eine bürokratische Hierarchie gegeben, in dem die Einordnung der verschiedenen Personen in ein Rangschema gestaltend wirkte. Organisations- und Führungselemente waren teilweise identisch und bestimmten sich gegenseitig. ³

Mit einer steigenden Änderungsgeschwindigkeit der Aufgaben aber und der Notwendigkeit, immer schneller Innovationen durchzuführen, geriet und gerät dieses Organisations- und Führungsmodell (aus betriebs-

wirtschaftlicher Sicht) immer mehr an seine Grenzen. Es kann danach jedoch dort perpetuiert werden, wo sich die Anforderungen nicht wesentlich verändert haben. Daraus ergibt sich die Forderung nach einer Praktizierung v e r s c h i e d e n e r Führungsstile: etwa für die Fertigung die Anwendung eines autokratischen Führungsstils (mit der einschränkenden Möglichkeit, kooperativ an der Willensbildung im Planungsstadium von Fertigungsprogrammen teilzunehmen ⁴), für Planungs-, Entwicklungs- und Forschungsabteilungen dagegen die Verwirklichung eines kooperativen Stils, der eine kreativitätsfördernde Struktur schaffe. ⁵

Eine Vergrößerung der Anzahl hierarchischer Ebenen hätte jedenfalls zur Folge, daß die Flexibilität auf Grund einer Verlängerung der Informationswege abnähme. Deshalb stehen in neuester Zeit Organisations- und Führungsmodelle zur Diskussion, welche den Umwelt- und Inweltsanforderungen eines Unternehmens eher genügen.

Das s y s t e m t h e o r e t i s c h e Konzept gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es versucht vom kybernetischen Gesichtspunkt aus die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens miteinander zu verknüpfen. (6) D. h. es geht um die Beziehung, Verknüpfung und das Verhalten von Elementen zum Ganzen, dem System. (7) Zugrunde liegen u. a. Erkenntnisse aus der Biologie, wo o r g a n i s c h e o d e r n a t ü r l i c h e Systeme durch sog. "Regelkreise" gesteuert werden. Es handelt sich um Systeme, die durch Reaktion auf Umweltveränderungen sich in einem "Gleichgewichtszustand" zu erhalten versuchen. (8) Dabei kann zwischen "offenen" und "geschlossenen" Systemen unterschieden werden: Die geschlossenen stehen in keiner Austauschbeziehung zu anderen Systemen, die offenen dagegen ja. Da ein Unternehmen ein interdependentes Verhältnis zur Umwelt besitzt, kann es auch als ein offenes (zielorientiertes, produktives, soziales) System bezeichnet werden. Die Außenbeziehungen bestehen auf verschiedenen Ebenen: der materiellen, sozialen, kommunikativen und der wertmäßigen Ebene. (9) Im Unternehmen selbst besitzen verschiedene Systeme Beziehungen zueinander, die sog. Subsysteme. Dazu zählen sowohl die einzelnen Abteilungen als auch die Menschen und Maschinen. Letztere werden zu Elementen eines Systems, indem sie bestimmte Aktionen im Prozeß der Zielerreichung übernehmen. (10) Da Kybernetik eine übergreifende Wissenschaft darstellt, die verschiedene Wissenschaften im Hinblick auf das Regelproblem untersucht, (11) kann auch die Führung nach dem systemtheoretischen Konzept die Menschen und die einzelnen Organisationselemente in Beziehung zueinander bringen. Es kann zu einem integrativen Ansatz kommen, der sowohl die sozialpsychologischen Erkenntnisse als auch die prozeßbezogenen Aussagen der Betriebswissenschaft (in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation) (12) einbezieht, korrigiert und jeweils in ein neues Bezugssystem bringt. (13) Die Organisation wird in diesem neuen Ansatz wieder als Ganzes gesehen, indem die Effizienz als Kriterium der Analyse und Beurteilung gilt. (14) Zielverwirklichung und Selbsterhaltung stehen als Normen nebeneinander. Dabei aber können und sollen die Subsysteme eine relative Selbständigkeit besitzen, um auf der Basis des Konsenses über die grundlegenden Ziele dynamischer und schneller agieren zu können. (15)

Für kooperative Strukturen machen RENATE MAYNTZ und ROLF ZIEGLER neben den Prinzipien der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und des innovativen Wandels folgende Grundsätze geltend:

- Spielraum für Improvisation und persönliche Verantwortung;
- Beschränkung der festgelegten Spielregeln auf ein Minimum;
- Dezentralisation statt des Prinzips der hierarchischen Autorität;
- kollegiale Zusammenarbeit;
- sachbezogene Kommunikation;
- weniger starre Definition der Aufgaben und Verantwortungsbereiche;
- Betonung persönlicher Autorität (Experten- und funktionale Autorität);
- Betonung persönlicher Beziehungen;
- persönliche Bindung an das Organisationsziel. ¹⁶

Hierarchische Führung versagt bei der Organisation komplexer Aufgabenstellungen. "Die Apathie der Mitglieder läßt sich durch traditionelle Kontrollmittel nicht überwinden, wenn Eigeninitiative, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft die geforderten 'Tugenden' sind." ¹⁷ Somit umfaßt der Prozeß der betrieblichen Strukturwandlungen sowohl das Arbeits- und Autoritätsgefüge als auch den Motivationszusammenhang. Der Bürokratisierungsgrad und die Komplexität einer Organisation korrelieren n e g a t i v miteinander. ¹⁸

6.1.2. Die geschichtlichen Ausprägungen des Begriffs "Kooperation"

Im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 heißt es:

"Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen." (19)

Kooperation kann unter verschiedenen Bedingungen Unterschiedliches bedeuten. Für heute liegt keine Legaldefinition vor. ²⁰ Auch wenn Kooperation allgemein "jede Art von Zusammenarbeit von Personen und Institutionen charakterisiert", ²¹ so gibt doch erst der Kontext der jeweiligen Führungskonzeption dem Begriff der Kooperation seinen eigentlichen Bedeutungsgehalt.

Darum erscheint es notwendig, in einem geschichtlichen Rückblick die verschiedenen Varianten des Verständnisses von Kooperation zu beleuchten. Von daher dürfte es leichter fallen, den spezifischen Sinngehalt der heutigen Verwendung von Kooperation zu ermitteln und zu differenzieren.

Bereits K A R L M A R X verwendete für die werkstattähnlichen Produktionsverhältnisse des Frühkapitalismus den Begriff der Kooperation. Er tat dies in einem spezifischen Sinne; man könnte hier für Kooperation auch sagen: "funktionale Arbeitsteiligkeit" - unter den Bedingungen eines kapitalistischen, "Mehrwert" schöpfenden Produktionsprozesses. ²²

Zwei Seiten sind bei MARX angesprochen. Zum einen bedeutete der kooperative Produktionsprozeß gegenüber der Manufaktur, die nur einen erweiterten Handwerksbetrieb darstellte, nicht nur eine quantitative Erhöhung der Produktionsziffern, sondern zugleich einen qualitativen Umschwung: Sie erbrachte nicht nur die Summe aller Einzelleistungen, sondern eine Potenzierung der Leistungseffizienz - auf Grund einer Verkürzung von Arbeitswegen und Arbeitszeit. Kooperation in diesem Sinne war gebunden an die Konzentration von Arbeitskräften und Produktionsmitteln an einem Ort. MARX definierte dementsprechend: "Die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozeß oder in verschiedenen, aber zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten, heißt Kooperation." ²³

Die funktionale Bestimmung aber umriß noch nicht das Ganze; denn der Arbeitsprozeß konnte nicht als solcher beschrieben werden, ohne daß der dahinterstehende Zweck, die Vermehrung des Kapitals, mit genannt wurde. Es war das Kapital, das den Arbeitsprozeß organisierte, die Arbeiter zusammenbrachte und diese zugleich dem eigenen Willen unterwarf. Die durch die Kooperation gesteigerte Produktivkraft aber bedeutete, daß der Kapitalist einen "Mehrwert" abschöpfen konnte, der sich unentgeltlich ergab; denn die effektive Mehrleistung brauchte nicht an den Arbeiter bezahlt zu werden. ²⁴

Die Führung wurde dabei zu einem unentbehrlichen Faktor.

Mit der Kooperation vieler Lohnarbeiter "entwickelt sich das Kommando des Kapitals zum Erheischnis für die Ausführung des Arbeitsprozesses selbst, zu einer wirklichen Produktionsbedingung. Der Befehl des Kapitalisten auf dem Produktionsfeld wird jetzt so unentbehrlich wie der Befehl des Generals auf dem Schlachtfeld." (25)

Der menschenfeindliche Charakter dieses Prozesses, in dem die Beschäftigten zu bloßen Mitteln im Dienste der Gewinninteressen des Kapitals wurden, führte nach MARX im Extremfall gerade zur Verneinung der Kooperation. Diese werde dann zu einer "konfrontativen Kooperation" ²⁶. Erst die Beseitigung der kapitalistischen Grundlagen der Wirtschaft könne das Dilemma aufheben. ²⁷

TAYLOR verwendete einen anderen Kooperationsbegriff. Kooperation bezog hier das vertikale Beziehungsgeflecht von Unternehmensleitung und Arbeitern bewußt ein - verstärkt und vermittelt durch die nach den Regeln der Wissenschaftlichen Betriebsführung ausgebaute Ebene der Meister. Als Träger der wissenschaftlichen Erkenntnis vom besten Arbeitsverfahren hatten die Meister die Arbeiter bei der Verrichtung ihrer Tätigkeiten anzuleiten, ihnen Hilfestellung zu geben und so mit ihnen zu "kooperieren". Dominierend war dabei der Gedanke der Harmonie. Mit zur Aufnahme des Begriffs Kooperation dürfte die allgemeine Auseinandersetzung der Unternehmerseite mit den Gewerkschaften geführt haben. ²⁸

Kooperation konnte also bei TAYLOR als Zielbegriff für ein spannungsfreies Zusammenarbeiten zwischen Leitung und Produzenten dienen.

Auch bei MAYO unterstand der Begriff der Kooperation dem Harmoniegedanken. Alle Bemühungen um den Arbeitnehmer zielten letztlich darauf ab, ihn in das Unternehmen zu integrieren und seine volle Arbeitsleistung zu gewinnen. Kooperation wurde dabei zum Kennzeichen eines interaktionellen und kommunikativen Prozesses innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen den verschiedenen Funktionsebenen im Betrieb.

Als wesentlicher Gesichtspunkt für das moderne Verständnis von Kooperation erweist sich die Frage nach dem Maß der Mitwirkung von Untergebenen an Unternehmensentscheidungen. Der Führungsprozeß wird hier weitgehend als Entscheidungsprozeß verstanden und die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes als

Element dieses Führungsstils. 29

In diesem Verständnis von Kooperation herrscht der funktionale Aspekt vor; er wird von den Produktionsverhältnissen vorgeschrieben, sollen diese nicht durch Dysfunktionen beeinträchtigt werden. Die Grenze zwischen Normativem, also dem, was aus ethischen o.a. Gründen sein soll, und dem Funktionalen, also dem, was zur besten Zweckerreichung als förderlich erscheint, ist fließend. Den funktionalen Aspekt hebt folgende Definition von Kooperation hervor, welche zugleich die inneren und (indirekt auch) äußeren Bedingungen für Kooperation nennt:

"Gegeben sind zwei Partner in einer Austauschbeziehung. Der eine Partner kann sein Ziel nur dann erreichen, wenn er Handlungen ausführt, durch die der andere Partner sein Ziel erreichen kann. Das gilt umgekehrt ebenso: Beide Partner können ihre jeweiligen Ziele nur erreichen, wenn sie jeweils bereit und fähig sind, zur Zielerreichung des anderen beizutragen. Je mehr ein Partner für die Zielerreichung des anderen sorgt, um so mehr kann er auch sein Ziel erreichen." (30)

Je größer die Spezialisierung und einzelne Kompetenzerweiterung ist, umso mehr wird aus funktionalen Gründen der kooperative Führungsstil einem hierarchisch-autoritären vorzuziehen sein. Normativ formuliert, kann sich folgende Definition für Kooperation ergeben:

"Kooperation bedeutet ...:

Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter eines Betriebes oder einer betrieblichen Einheit an allen (gesp. v. Verf.) Funktionen, die ihre Aufgabe berühren." (31)

Hier ist bereits für die Beteiligung an Entscheidungen ein bestimmtes Maß angestrebt.

Geht man aus dem definitorischen in den empirischen Bereich, so lassen sich hier verschiedene Arten von Kooperation feststellen. Innerhalb der industriellen Fertigung etwa finden HORST KERN und MICHAEL SCHUMANN folgende verschiedene Kooperationsformen:

- die "teamartige Kooperation" (inhaltlich voneinander unterschiedene Arbeitshandlungen in einer Gruppe);
- die "linienartige Kooperation" (Fließarbeit);
- die "kolonnenartige Kooperation" (Kollektivvollzüge an einem gemeinsamen Gegenstand);

- die "gefügeartige Kooperation" (Abhängigkeit voneinander; Kooperation vermittelt über die Maschine, die bestimmte Vorgaben macht);
- die "technisch-kolonnenartige Kooperation" (Kooperation und Interdependenz der Arbeiter in Sonderfällen, etwa bei Kontrollverrichtungen).³²

Kooperation oder demokratische Führung³³ kann darüber hinaus noch weiter differenziert werden. Demokratische Führung kann sich sowohl auf den gesetzlichen Aspekt einer *r e p r ä s e n t a t i -*
v e n D e m o k r a t i e im Unternehmen (Mitbestimmung) als auch auf die nichtrepräsentative, *u n m i t t e l b a r e B e -*
t e i l i g u n g an Entscheidungsvollzügen beziehen.³⁴ Bei den nachfolgenden Analysen kooperativer Führungsmodelle steht der letzte Aspekt im Vordergrund.

6.1.3. Die Einführung eines demokratischen Führungsmodells in (west-)deutschen Betrieben

Erst relativ spät wurde von der deutschen Betriebswirtschaftslehre die "menschliche Dimension" im Betrieb im Sinne einer eigenen Lehre vom Personalwesen erfaßt.³⁵ Entscheidende Anregungen erhielt erstere von Seiten der Kommunikations- und Entscheidungstheorien³⁶, der Organisationssoziologie wie Sozialpsychologie³⁷.

Kooperative Tendenzen, die sich im Gefolge einer solchen Zuwendung zum menschlichen Faktor im Betrieb ergaben, setzten jedoch entsprechende gesellschaftliche Verhältnisse voraus. Monarchische und totalitäre Ordnungsprinzipien eines Staates, in denen der "Führer" Exponent der gesellschaftlichen Ordnung war, schlossen zumindest zweiseitige Betriebsverfassungsnormen von vornherein aus. Vor 1918 und zwischen 1933 - 1945 herrschte allgemein eine "einseitige" Willensbildung vor, ob in der Familie oder in der Schule, ob von Seiten der Regierung gegenüber dem Volk oder von Seiten des Vorgesetzten gegenüber dem Untergebenen. Somit werden hier nicht die Anfänge für einen kooperativen Führungsstil zu suchen sein. Auch die Weimarer Zeit scheidet weitgehend aus, da nach einer Periode zweiseitiger Experimente die einseitige Betriebsverfassung wieder verfestigt wurde.³⁸

Eine "Demokratisierung" deutscher politischer und auch wirtschaftlicher Strukturen wurde nach dem 2. Weltkrieg - im Zuge der Besetzung - durch die Amerikaner versucht, womit das "Führerprinzip" eine Ablösung erfuhr.³⁹ Ein gegenseitiger Reisedienst setzte ein, durch den die in den USA inzwischen weiter fortgeschrittenen Erkenntnisse auf soziologischem und sozialpsychologischem Gebiet auch in Deutschland Fuß fassen konnten; dies war während der NS-Zeit verhindert worden.⁴⁰

Nachdem wissenschaftlich der Zusammenhang zwischen Demokratisierung und Leistungssteigerung genauer erforscht war⁴¹, fand ein Durchbruch auch innerhalb der Betriebswissenschaft statt.⁴² Freilich wird hier noch genauer nach den Motiven einer Einführung und nach der spezifischen Gestaltung der kooperativen Führung zu fragen sein.

6.1.4. Motivationen zur Einführung und Befürwortung kooperativer Führungsmodelle und deren Klassifikation

Verschiedene Motivationen können in die Befürwortung des kooperativen Führungsmodells eingehen. Ähnlich, wie in der Mitbestimmung drei geschichtliche Linien zusammentreffen, nämlich die "Angebotslinie" der Unternehmer, die "Forderungslinie" der Arbeitnehmer und die "Gesetzgebungslinie" des Staates,⁴³ zeichnen sich für die Einführung und Unterstützung des kooperativen Führungsstils folgende Motive ab:

- 1.) das Effektivitätsstreben auf Unternehmerseite, das in Korrelation zu den Marktansprüchen nach neuen Führungsmethoden greifen läßt;
- 2.) das gewandelte Bewußtsein der Beschäftigten, das in Interdependenz zu gesellschaftlichen Werten demokratischere Führungsmethoden fordern und erwarten läßt. Hier sind auch kritische Entwürfe sowie sozialetische Forderungen einzuordnen, die nicht primär wirtschaftlich-funktional begründet sind, sondern (zgl.) von einer humanitären Zielsetzung herkommen;
- 3.) die Gesetzgebung als Ertrag der gesellschaftlichen Diskussion um Demokratisierung, die freilich mehr in den Bereich der repräsentativen Demokratie verweist.

Wenn im folgenden eine Klassifizierung von kooperativen Führungsmodellen geschehen soll, so gehen die aufgezählten Motive in die Model-

le mit ein. Diese lassen sich nicht mit jeweils einem Motivationsfaktor identifizieren; vielmehr durchdringen diese sich gegenseitig.

Ein erster Typus entspricht weitgehend dem bisherigen hierarchisch-autoritären Muster, jedoch unter Aufnahme gewisser kooperativer Elemente, sei es ausdrücklich mit dem Stichwort der "Motivation" oder unter Zuhilfenahme des Prinzips der "Delegation". Eine monistische, rein wirtschaftliche Zielsetzung herrscht hier vor. Die bisherige Machtstruktur bleibt nahezu ungebrochen erhalten. Dieses Modell kann als "scheindemokratisches" bezeichnet werden. ⁴⁴

Ein zweiter Typus vermag alle drei Motive in sich aufzunehmen, indem ökonomische und humane Ansprüche in gleicher Weise beachtet werden und zugleich eine gesetzliche, also formale Absicherung von demokratischer Führung angestrebt wird. Hier ist Kooperation sowohl im Sinne eines "sozialintegrativen" Führungsstils verstanden, der auf Kooperation an und mit der Basis (d.h. vornehmlich in Gruppen) hinstrebt, ⁴⁵ als auch ein neues Strukturprinzip im Ganzen des Betriebes bedeutet und die "Mitbestimmung" in formal-rechtlicher Hinsicht einschließt. ⁴⁶

Der letzte Typus des kooperativen Führungsmodells nimmt die antagonistischen Tendenzen des MARX'schen Verständnisses von Kooperation auf. Er ist arbeitnehmerorientiert. Der Begriff "demokratisch" gewinnt hier einen kämpferischen Ausdruck. Kooperation oder Demokratisierung werden synonym mit "Gegenmachtbildung" ⁴⁷, die auf Abbau der bürokratisch-hierarchischen Strukturen hindrängt. "Selbstbestimmung" ist verstanden als ein Gegenkonzept gegen eine ausschließlich an den Kapitalinteressen orientierte Betriebsführung. ⁴⁸

Methodisch sollen diese Typen kooperativer Führung nacheinander besprochen werden, indem exemplarisch ausgewählte Modelle zur Sprache kommen. Zugleich soll durch Beifügung christlich motivierter Konzeptionen (beim zweiten und dritten Typus) deutlich gemacht werden, daß auch christliche Entwürfe und Stellungnahmen in Verbindung mit einer gesellschaftspolitischen Grundüberzeugung ein bestimmtes Gepräge gewinnen können. Die Kritik erfolgt jeweils unmittelbar im Anschluß an die Darstellung der Modelle, da eine Gesamtkritik nur die Unterschiede zwischen diesen verwischen würde.

Das folgende Schema gibt einen Überblick über die anschließend zu analysierenden kooperativen Führungsmodelle (Abb. 7).

Wert- und Zielsetzung	monistisch (wirtschaftlich)	plural (wirtschaftlich-humanitär-demokratisch)	antagonistisch (herrschaftskritisch-antikapitalistisch)
Charakteristik der Führungskonzeption	hierarchisch-positionell- "demokratisch"	sozialintegrativ-kooperativ-demokratisch	kooperativ-selbstbestimmt-egalitär
Modelle aus dem Bereich der Wirtschaft	- "Harzburger Modell (R.HÖHN)	- "Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung" (Abk.: MfF)	
gesellschaftskritische Entwürfe (außerwirtschaftlich und nichtchristlich)			- "Entwicklung kooperativer Selbstorganisation" (G. HILLMANN)
christlich motivierte bzw. orientierte Modelle und Stellungnahmen		- "Organisation und Führung sozialtechnischer Systeme" (W.H.STAEHLE) - "Optimal führen" (K.H. NEUMANN) - "Mitbestimmung in der Industrie" (A. RICH)	- "Herrschaft im Betrieb" (W. BELITZ)

Abb. 7 Klassifikation kooperativer Führungsmodelle

6.2. Das kooperative Führungsmodell mit monistischer Zielsetzung

Das monistische Führungsmodell ist konstruiert von der rein wirtschaftlichen Zielsetzung der Unternehmensführung her. Darin bewahrt es autokratische Züge, die einer Durchsetzung des Unternehmerwillens von der Spitze der Hierarchie bis zur untersten Ebene entsprechen. Zwar gibt dieses Modell nach außen vor, "demokratisch" zu verfahren und kooperativen Grundsätzen zu entsprechen; dennoch

werden im wesentlichen die alten Strukturen beibehalten, so daß die kooperativen Züge mehr motivationalen Charakter besitzen, nicht jedoch die Zielrichtung "Mensch" bzw. "Gesellschaft" gleichwertig aufgenommen werden.

6.2.1. Das "Harzburger Modell"

Programmatisch formuliert das "Führungsbrevier der Wirtschaft" von REINHARD HÖHN ⁴⁹:

"Die zunehmende Größe der Unternehmen, die Weiterentwicklung der Technik und die damit verbundene immer stärkere Arbeitsteilung und Spezialisierung führen ... zu einer Durchbrechung des autoritären Führungsprinzips. Der handwerksmeisterliche Führungsstil wird durch die Entwicklung überholt. Er läßt sich mit den Erfordernissen der Wirklichkeit nicht mehr vereinbaren. Die Führung 'von innen' wird durch die Führung 'von außen' abgelöst.

... Aus den veränderten wirtschaftlichen, technischen und soziologischen Gegebenheiten erwächst ein neuer Führungsstil: Die Führung im Mitarbeiterverhältnis." (50)

Das Harzburger Modell geht überwiegend p r ä s k r i p t i v vor, d.h. es verzichtet auf empirische Grundlagen. ⁵¹ Die zugrundeliegende Intention des Modells scheint in der Hoffnung begründet zu sein, die Effektivität des Unternehmens unter neuen Bedingungen und eine Stabilisierung der Herrschaftsverhältnisse mithilfe einer straffen Organisation sichern zu können. ⁵² Dies wird eine Beschreibung des Management-Systems erhellen müssen.

Das Strukturprinzip des Harzburger Modells, Aufgaben an die Mitarbeiter zu d e l e g i e r e n ⁵³, bedeutet nach HÖHN, daß jetzt zwischen "Handlungs-" und "Führungsverantwortung" zu unterscheiden sei. ⁵⁴

Werden von dem Vorgesetzten bestimmte Aufgabenbereiche an Mitarbeiter abgegeben, so werden auch Kompetenzen und Verantwortung übertragen. Der Mitarbeiter trägt nun die volle Verantwortung für das, was er tut oder zu tun unterläßt. Somit übernimmt er die " H a n d l u n g s v e r a n t w o r t u n g " für seinen Delegationsbereich.

Die " F ü h r u n g s v e r a n t w o r t u n g " besteht darin, daß der Vorgesetzte seine Pflichten gegenüber den Mitarbeitern erfüllt. Dieser ist nun nicht mehr wie bei der autoritären Führung für alles verantwortlich, was in seinem Zuständigkeitsbereich passiert; vielmehr beschränkt sich die Führungsverantwortung auf

- die richtige Auswahl von Mitarbeitern;
- die richtige Einführung und Information der Mitarbeiter;
- die Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle;
- die notwendige Weiterführung.⁵⁵

Mit dieser Trennung der zwei Verantwortlichkeitsbereiche und ihrer Abgrenzung kann dafür gesorgt werden, daß jeder exakt um seine eigenen Aufgaben Bescheid weiß und für deren Ausführung auch zur Rechenschaft gezogen werden kann.⁵⁶ Aufgaben, Befugnisse (Kompetenzen) und Verantwortung liegen also ineinander.⁵⁷

Der Mitarbeiter ist seinerseits verpflichtet, sich in dem ihm vorgegebenen Rahmen "unternehmerisch" zu verhalten und seinen Delegationsbereich nicht nur zu "verwalten".⁵⁸

Als F ü h r u n g s m i t t e l dient die "allgemeine Führungsanweisung"⁵⁹. Sie legt einheitliche Begriffe fest und beschreibt die Techniken, deren sich die Vorgesetzten in ihrer Führungsverantwortung zu bedienen haben. Sie macht die Führungsprinzipien der "Führung im Mitarbeiterverhältnis" verbindlich.

Die Abgrenzung für die Sachaufgaben bildet die "S t e l l e n - b e s c h r e i b u n g"⁶⁰. Sie konkretisiert das Prinzip, daß jeder Mitarbeiter in seinem Aufgabenbereich selbständig und eigenverantwortlich zu handeln habe. Zugleich entspricht sie darin der Leitlinie eines "Management by Exception"⁶¹.

Zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter besteht ein K o m m u n i k a t i o n s v e r h ä l t n i s , das sich auf den Austausch von Informationen, auf Rechenschaft in Bezug auf Ausgeführtes, evtl. auf Entscheidungsvorlagen, wenn die Befugnisse zu bestimmten Entscheidungen nicht ausreichen, und auch auf mögliche Kritik an Maßnahmen und Vorhaben des Vorgesetzten erstreckt. Informationen laufen von unten nach oben als auch von oben nach unten.⁶² Es besteht auch die Pflicht zur Querinformation, wenn bestimmte Delegationsbereiche andere tangieren oder überschneiden (Koordination auf gleicher Ebene).⁶³ Informationspläne bzw. -kataloge regeln jeweils den Informationsfluß.⁶⁴

Die "Mitarbeiterbesprechung" (mit einem Mitarbeiter) und das "Mitarbeitergespräch" (mit mehreren Mitarbeitern)⁶⁵ dienen der Behandlung außergewöhnlicher Fälle im Arbeitsablauf. In ihnen geht es um

Informationsmitteilung von Seiten der Mitarbeiter an den Vorgesetzten zur Vorbereitung von Entscheidungen. Die Gespräche "nehmen dem Vorgesetzten die Entscheidung ... nicht ab. Seine Entscheidungsfindung wird aber durch die Kenntnis der Argumente seiner Mitarbeiter besser fundiert." ⁶⁶

Daneben steht das "Dienstgespräch", in dem nicht "Initiative und Mitdenken der Mitarbeiter für die Entscheidungsfindung des Vorgesetzten nutzbar" zu machen sei. Vielmehr geht es darum, den Mitarbeitern Anweisungen zu geben, Entscheidungen mitzuteilen, zu informieren und Kritik oder Anerkennung auszusprechen. Hinter dem Vorgesetzten steht jetzt die "Befehlsautorität"; im Mitarbeitergespräch war es die "Gesprächsautorität" (Diskussionsleitung). ⁶⁷

Im "Kritikgespräch" (unter vier Augen) ⁶⁸ sollen nicht einfach die Fehler des Mitarbeiters genannt werden, sondern das Gespräch soll auf der Basis eines "Kontaktes" zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zustande kommen. "Die Kontaktbrücke muß so stark sein, daß sie die nachfolgende Kritik zu tragen vermag." ⁶⁹ Darum wird empfohlen, mit der Anerkennung dessen, was der Mitarbeiter geleistet hat, zu beginnen. Dann folge die Klärung des Tatbestandes, die Entgegennahme möglicher Einwände von Seiten des Mitarbeiters und schließlich das "Urteil des Vorgesetzten"; es besitzt als einzigen Anhaltspunkt den Betriebserfolg, nicht persönliche Vorwürfe. ⁷⁰

Die " K o n t r o l l e " ⁷¹ versucht das Prinzip der Delegation von Aufgaben und Verantwortung sicherzustellen. Die sog. "Dienstaufsicht" arbeitet weitgehend mit dem Mittel der Stichprobe, die im Unterschied zur autoritären Kontrolle keine "lückenlose Überprüfung" ⁷² darstellt. Die Kontrolle erstreckt sich auf die fachlichen Leistungen wie auf das führungsmäßige Verhalten als Mitarbeiter und Vorgesetzter. Die Dienstaufsicht geschieht "überraschend" und "unverhofft" ⁷³, um das normale, unverstellte Verhalten des Mitarbeiters feststellen zu können. Im Unterschied dazu versucht die "Erfolgskontrolle" festzustellen, was der Mitarbeiter im Laufe eines bestimmten Zeitraumes in positiver wie negativer Hinsicht erreicht hat. Hier handelt es sich also nicht um Verhaltens-, sondern um Ergebniskontrolle. ⁷⁴

Die " Z i e l s e t z u n g " ⁷⁵ bildet ein wichtiges Element bei der Unternehmensführung. Im Harzburger Modell ergibt sich eine

strenge Zielhierarchie. Zur Unternehmenspolitik gehört unmittelbar die Festlegung des Gesamtziels des Unternehmens sowie die Zielsetzung für die Unternehmensführung (Weg zum Erreichen des Zielen). Daraus ergebensich dann die Ziele für die einzelnen Stellen, die nicht ohne Rücksprache mit dem jeweiligen Mitarbeiter erfolgen (eigene Stellungnahme und Formulierung eigener Vorstellungen).⁷⁶ Das daraus abzuleitende Soll zeigt dem Mitarbeiter auf, was er in einem bestimmten Zeitraum durch seine Tätigkeit in seinem Delegationsbereich zu erreichen hat.⁷⁷

Entsprechend dem Linie-Stab-Prinzip sind S t a b s s t e l l e n⁷⁸ eingerichtet, die die Funktion haben, Entscheidungen vorzubereiten, nicht jedoch solche selber zu fällen. Sie haben also primär eine beratende Aufgabe. "Der Stab muß überzeugen, er darf nicht anordnen. Er muß sich auf die G e s p r ä c h s a u t o r i t ä t stützen, da er keine B e f e h l s a u t o r i t ä t besitzt."⁷⁹ Der Stab untersteht der Linie, was die Entscheidungsbefugnis betrifft.

Das " T e a m "⁸⁰ tritt als Organisationsform eigener Art neben die Linienorganisation und Stäbe. Es kann sowohl Beratungsverantwortung als auch Entscheidungsverantwortung wahrnehmen.⁸¹

Als K r i t i k ergeben sich erhebliche Einwände gegenüber dem Harzburger Modell.

Zu würdigen ist der Versuch, dem Mitarbeiter grundsätzlich mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum einzuräumen und damit das streng autoritäre Führungsmodell zu durchbrechen. Der Mitarbeiter wird nicht nur als verlängerter Arm des Vorgesetzten betrachtet, sondern hat durchaus eigene Entscheidungsrechte und den grundsätzlichen Anspruch auf Anhörung. Kooperative Elemente werden u.a. sichtbar in den Voraussetzungen des Führungsverhältnisses, der Handhabung der Information, des Mitarbeiter- und Kritikgesprächs, bedingt in der Zielfindung.⁸²

Im ganzen ist jedoch festzustellen, daß die hierarchische Organisation des Betriebes in seiner strengen Norm kaum angetastet ist. Jeder Mitarbeiter ist e i n e m Vorgesetzten verantwortlich. Kennzeichnend dafür ist auch das Linie-Stab-Prinzip, das mit Ausnahme der Einrichtung von Teams konsequent beibehalten wird.

Deshalb lautet eine kritische Stellungnahme so:

Das Harzburger Modell "versprach zwar mehr Initiative, mehr Mitdenken, mehr Selbständigkeit, also eine bessere L e i s t u n g des Mitarbeiters, beruhigte aber gleichzeitig auch die Angst vieler Vorgesetzter vor einer 'weichen Welle' und zuviel Mitsprache der Mitarbeiter. Ausgefeilte Kontrollverfahren, striktes Einhalten des Dienstweges und der Hierarchie, scharfes Abgrenzen der Verantwortungsbereiche, Kanalisieren des Informationsflusses und die gesamte Terminologie dienten dem Aufbau eines Systems, das dem Vorgesetzten bessere und leistungsfähigere Mitarbeiter versprach, ohne seine dienstliche Autorität in Frage zu stellen." (83)

Im einzelnen kann das Harzburger Modell einer dreifachen Kritik unterzogen werden:

- der betriebswirtschaftlichen,
- organisationssoziologischen und
- gesellschaftspolitischen Kritik. 84

Die b e t r i e b s w i r t s c h a f t l i c h e K r i t i k setzt vor allem an dem Prinzip der Delegation und Stellenbeschreibung an. Danach stoße sich die Praxis der Delegation (im Zusammenhang mit einem umfangreichen Richtlinienkatalog für die Stellenbeschreibungen) mit dem Prinzip der Rentabilität dort, wo diese Ordnung einen statischen Betriebsablauf intendiere, diesen verfestige und damit dynamischen Anforderungen nicht mehr zu genügen vermöge. Die Folge dieser Praxis sei eine starre und inflexible Organisation, eine Überorganisation, die mit einer Verfestigung der hierarchischen Struktur zugleich auch kooperationshemmend wirke. Mit einer Absolutsetzung des Delegationsprinzips - zuungunsten einer genügenden Berücksichtigung anderer betrieblicher Funktionen, etwa des Zielbildungsprozesses - sei der Allgemeingültigkeitsanspruch jedenfalls aus betriebswirtschaftlicher Sicht in Frage gestellt. 85

Die o r g a n i s a t i o n s s o z i o l o g i s c h e K r i t i k bemißt den Anspruch des Harzburger Modells, "demokratisch" zu verfahren, an den realen Organisationsformen.

OTTO BLUME/WILHELM M. BREUER kommen zu dem Schluß:

"Unter organisationssoziologischem Aspekt kann das 'Harzburger Modell' nicht - wie Höhn meint - als eine Form kooperativer Organisation charakterisiert werden. Es bietet weder für mehr Kooperation noch gar für Demokratisierung Raum - denn dies würde bedeuten, daß der Zielsetzungsprozeß zugunsten kollegialer Entscheidungen bzw. Kontrolle von unten verändert werden müßte, Forderungen, die Höhn ausdrücklich ablehnt. Das 'Harzburger Modell' ist nichts weiter als eine Variante bürokratischer Organisation. Von der von Höhn kritisierten autoritär-

patriarchalischen Führung unterscheidet sich das von ihm propagierte Modell lediglich durch eine andere Form der Herrschaftsausübung: 'Aus den Führungsprinzipien des Harzburger Modells wird ersichtlich, daß die angestrebte organisatorische Transformation nichts anderes intendiert als das Zurücktreten traditionell-patriarchalischer hinter rational-bürokratischen Herrschaftsformen. Die destruktiven Konsequenzen persönlich-willkürlicher Unternehmensführung sollen kompensiert werden durch die Kontrolle eines rational organisierten bürokratischen Apparates.'" (86)

Zu einer ähnlichen Beurteilung kommt das "Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung": Auf Grund der Stellenbeschreibung entstünden feste Positionen, die auch mangels ausreichender Koppelung mit anderen Delegationsbereichen die hierarchische Struktur des Betriebes zementierten. Die Verbindung zwischen den einzelnen Abteilungen geschehe zumeist durch den jeweiligen Vorgesetzten. Die Querinformationen seien zu wenig ausgebaut, als daß die einzelnen Delegationsbereiche miteinander funktionieren und einem Formalismus und zunehmender Bürokratisierung wehren könnten.

"Es entsteht ein 'Kästchendenken' anstelle einer Kooperation unter gemeinsamer Zielsetzung." (87)

MARTIN IRLE kritisiert den Begriff der "Delegation". Dieser sei wenig geeignet, den Wirkungszusammenhang zwischen verschiedenen Stellen und Abteilungen eines Unternehmens richtig zu beschreiben. Delegation sei immer nur dann möglich, wenn man Aufgaben oder Verantwortung abtrete, die man bislang selbst erfüllt oder besessen hat. Der Delegierende könne also immer "re-delegieren".⁸⁸ Daß die Delegation als Prinzip eine "Ideologie" sei⁸⁹, werde daran deutlich, daß der Unternehmer bzw. Vorgesetzte überhaupt nicht in der Lage sei, alle Aufgabenbereiche zurückzunehmen, etwa die Marktforschung, Ausbildung oder den EDV-Bereich, geschweige denn, diese Aufgaben selbst zu übernehmen.

Die Fiktion bestehe darin, daß gemeint werde, alle Tätigkeitsbereiche hätten sich aus einer Ganzheit entfaltet, in der ursprünglich der Unternehmer selbst alle Funktionen ausgefüllt habe.

IRLE kommt zu dem Schluß:

"Er, der Unternehmer, kann Spezialisten beauftragen, aber niemals delegieren, etwas zu tun. Denn sie tun etwas, was bislang nicht getan wurde. Die Ideologie von der Ganzheit und ihrer Entfaltung ... ist ein Verteidigungsmechanismus, mit dem willfähige Technologen die Praktiker füttern, damit diese in obskuren Organisationsprinzipien versuchen können, ihre Macht zu restabilisieren. Das Prinzip der Delegation und Redlegation ist nichts anderes als das Führerprinzip in verkleideter Form." (90)

Ein weiterer Kritikpunkt ergibt sich für IRLE an der Aufnahme des Stab-Linie-Prinzips durch das Harzburger Modell. IRLE weist nach, daß dieses Prinzip, verstanden als Theorie, scheitert, wenn es in die Praxis hinein transformiert wird. Es hat unerwartete und unerwünschte negative Folgen.⁹¹ Meistens bestehen sie in einem Kampf um Einfluß und Macht.⁹²

Ein weiterer Vorwurf wird HÖHN darin gemacht, daß er zu wenig sozialpsychologische Erkenntnisse beachtet habe. Dies könne leicht dazu führen, daß die Grundsätze des Harzburger Modells formell zwar befolgt, informell aber zurückgenommen würden, weil sie wirksames Handeln erschwerten.⁹³

Die gesellschaftspolitische Kritik hebt die Einseitigkeit des Harzburger Modells hervor. Unter Mißachtung der Mitbestimmungsdebatte⁹⁴ herrsche ein Rationalitätsdenken vor, das vorwiegend technisch-ökonomisch ausgerichtet sei: "als Betriebszweck gilt allein der ökonomische Erfolg des Unternehmens"⁹⁵. Dies habe zugleich eine andere Konsequenz, nämlich daß die Unternehmerherrschaft fortgesetzt werden könne. Der Betriebserfolg werde mit dem Willen der Unternehmensspitze identifiziert, mithin im Gewinn operationalisiert. BLUME/BREUER kommen daher zu dem Schluß, daß das Harzburger Modell "ein Führungskonzept für eine Unternehmensspitze (erg. sei), der die Zielbestimmung des Unternehmens allein vorbehalten" bleibe.⁹⁶

Bleibt jedoch die Entscheidungsbildung - selbst bei einem Konzept der Delegation - den jeweils oberen Kadern oder Vorgesetzten vorbehalten, dann ist hier "selbstredend das autoritäre Grundmuster noch nicht wirklich hinter sich gelassen, sondern es (erg. ist) nur mehr kultiviert"⁹⁷.

6.3. Das kooperative Führungsmodell mit pluraler Wert- und Zielsetzung

Hier sollen Management-Entwürfe zur Sprache kommen, bei denen mehrere Grundkriterien für Führung nebeneinander stehen bzw. aufeinander bezogen sind. Dominierte bei den bereits dargestellten Konzeptionen die wirtschaftliche und unternehmensbezogene Zielsetzung, so wird diese hier durch andere Wertprämissen ergänzt. Meist herrscht eine zweiseitige Zielsetzung vor: Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit sollen in gleicher Weise Beachtung finden. Auf der einen Seite wird versucht, den Menschen als Subjekt wahrzunehmen; auf der anderen Seite wird die unternehmerische Aufgabe einer effektiven und rentablen Produktion nicht abgewertet. Kooperation wird dabei (meist) als mitbestimmungsorientierte Partizipation verstanden, die den Faktor der Macht und Verfügung nicht der Willkür oder dem Wohlwollen der Unternehmensleitung überläßt. Humanität und Wirtschaftlichkeit sollen so zu einem Ausgleich gebracht werden, indem das v o r g e g e b e - n e W i r t s c h a f t s s y s t e m als Ausgangsbasis für das kooperative Führungsmodell gewertet wird.

6.3.1. Das "Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung" (MfF) ⁹⁸

Der Führungsentwurf der Management-Akademie des Berufsfortbildungswerkes des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Bad Zwischenahn ⁹⁹ versucht eine integrierte Theorie von Führung ¹⁰⁰ vorzustellen. In sie gehen Erkenntnisse aus dem ökonomischen, soziologischen, sozialpsychologischen, informations- und organisationstheoretischen Bereich ein. Der Betrieb wird in seiner organisatorischen Gesamtheit als ein soziales, ökonomisches und Informations-System ¹⁰¹ gesehen. Die drei Systeme sind eng miteinander verkoppelt. So ist der Mensch sowohl Element des sozialen Systems, als Informationsverarbeiter Element des Informations-Systems und als Produktionsfaktor Element des ökonomischen Systems. Integrierend zwischen allen drei Systemen wirkt die Anwendung der Systemtheorie, die ein Modelldenken im Betrieb erlaubt.

Als G r u n d i d e e liegt dem M f F ein "kooperatives" und "rationales" Management zugrunde. ¹⁰² Indem die zwei Pole: Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit zusammengebunden werden, kann auch als

Zielumschreibung ein "wirksames und menschlich zuträgliches Management" genannt werden.¹⁰³

Es scheint nicht nur eine Deklamation zu sein, wenn das MfF sagt:

"Die Arbeitswelt ist ein Bereich unserer Gesellschaft, in dem die Anordnungsbefugnis des Vorgesetzten kritiklos hingenommen wird - trotz der Demokratisierungstendenzen in den anderen gesellschaftlichen Bereichen. Im Betrieb ist der 'mündige Staatsbürger' der Herrschaft des Arbeitgebers beziehungsweise Vorgesetzten unterworfen: arbeitsrechtlich hat der Mitarbeiter eine Gehilfenstellung, produktionstechnisch eine Objektstellung. Die Grundrechte der Unantastbarkeit der Menschenwürde und der freien Entfaltung der Persönlichkeit (Artikel 1 und 2 Grundgesetz) sind aufgrund dieser Abhängigkeit und Fremdbestimmung im Arbeitsprozeß in vielen Fällen gefährdet ...

Was den Führungskräften als wirksam erscheint, stellt sich - vom Sockel der Pyramide aus betrachtet - als Verletzung der Menschenwürde und Machtmißbrauch dar." (104)

Weiter sagt das MfF:

"Der veränderte Führungsstil ermöglicht - entsprechend dem Wandel der Gesellschaft - dem Mitarbeiter in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung größere Freiheit und Selbstbestimmung, stärkere Initiative, Kommunikation und Kreativität. Dies sollte nicht dazu dienen, allein den Arbeitsablauf funktionsgerechter zu gestalten, Führungstechniken zu optimieren und die autoritäre Befehlsstruktur von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung im übrigen unangetastet zu lassen. Selbstbestimmung, Kommunikation und Kreativität sind grundlegende Voraussetzungen - für die Mitbeteiligung der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungsprozessen, für die Ablösung des stumpfen Befehlsempfängers." (105)

Bemüht sich das MfF darum, innerhalb seiner Konzeption von Kooperation "die notwendigen Funktionen, Kompetenzen und Befugnisse jeweils den Mitarbeitern zu übertragen, die die Aufgaben zu erledigen haben" ¹⁰⁶, so stehen ihm verschiedene o r g a n i s a t o r i s c h e M i t t e l zur Verfügung, um eine "funktionale Betriebsorganisation" ¹⁰⁷ zu erreichen: die "Divisionalisierung", d.h. die Schaffung selbständiger Unternehmensbereiche, in denen jene Leute die Entscheidungen treffen, die mit den konkreten Einzelproblemen eng vertraut sind; ¹⁰⁸ die "Matrixorganisation" für Funktionsbereiche, die nicht in einer gemeinsamen hierarchischen Linie stehen - also in Ergänzung zum ersten Prinzip; ¹⁰⁹ sie folgt dem Prinzip der "Selbstkoordination" ¹¹⁰, durch welche die Schwerfälligkeit der Arbeitsabläufe und die Länge der Kommunikationswege abnimmt; die Vorgesetzten entscheiden nur in übergeordneten Fragen oder wenn sich die Mitarbeiter nicht zu einigen vermögen. Jeder hat auf seinem Funktionsgebiet Entscheidungsvollmacht.

"Entscheidend ist, daß sie nicht vom guten Willen einzelner Mitarbeiter und Vorgesetzter abhängt, sondern organisatorisch bindend vorgeschrieben ist." (111)

In dieser Organisationsform ist keine starre Abgrenzung der Verantwortungsbereiche möglich. Den Mitarbeitern widerfährt so eine größere Entfaltungsmöglichkeit, aber zugleich werden die Betriebsstruktur und die Arbeitsabläufe effektiver gestaltet. Das MfF muß freilich zugeben, daß "noch keine praktikable organisatorische Lösung gefunden (erg. ist), die das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis überflüssig macht" ¹¹². Dennoch ist das klassische Ein-Linien-System, das nur Befehlslinien von dem jeweiligen Vorgesetzten zu den Mitarbeitern, aber nicht bei diesen untereinander zuließ, entscheidend relativiert. Das neue Modell geht von einer zielorientierten Zusammenarbeit innerhalb der verschiedenen Betriebsbereiche und zwischen den Ebenen aus. Letztere werden mehr als "Gruppen" ¹¹³ verstanden, die jeweils wichtige Entscheidungen gemeinsam erarbeiten können. Sie gelten nicht in sich abgeschlossen, sondern ein Teil dieser Gruppe kann zugleich Mitglied der übergeordneten sein und dadurch deren Entscheidungen mitbeeinflussen (in Anlehnung an RENSIS LIKERT ¹¹⁴). Es ergibt sich ein System miteinander verbundener Gruppen, die als "partizipative Organisation" bezeichnet werden können. ¹¹⁵

Diese neue Gliederungsstruktur aber ist auf ein neues O r g a n i - s a t i o n s p r i n z i p angewiesen, das den funktionsgerechten Ablauf der Produktion oder anderer Vollzüge sicherstellt. Hier gewinnt im MfF das "Regelkreis-Modell" eine hervorragende Rolle. Es geht davon aus, daß jede Managementaufgabe auf die Prozesse der Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle angewiesen ist. Die Kommunikation besitzt dabei eine Basisfunktion. ¹¹⁶ Als Konsequenz ergibt sich etwa:

"Wenn also Zielsetzung und Zielverwirklichung in einem geschlossenen Kreise zusammenhängend gesehen werden, so bedeutet dies, daß derjenige, der Ziele verwirklicht, an der Zielsetzung beteiligt sein muß." (117)

Die mehrseitige Zusammenarbeit bildet mithin den Schlüssel dieses funktional ausgerichteten Organisationsmodells.

Es nimmt nicht wunder, daß die gesetzliche M i t b e s t i m - m u n g positiv beurteilt wird. Hier kommt ein neues normatives Ziel in Sicht, das des Interessen- und Machtausgleichs.

"Auf der einen Seite steht das Interesse der Kapitaleigner, möglichst frei über ihre Mittel und Anlagen zu verfügen: 'Wem die Maschine gehört, der soll auch bestimmen, wann sie läuft.' Auf der Gegenseite steht das Interesse der Arbeitnehmer: 'Wer an der Maschine arbeitet, soll bestimmen, wann sie läuft.'

Hält man diesen Interessengegensatz für unüberbrückbar, dann ist es eine reine Machtfrage, inwieweit die Interessen des einen oder anderen berücksichtigt werden. Jede Machtzunahme auf der Arbeitnehmerseite hätte dann eine entsprechende Abnahme auf der Arbeitgeberseite zur Folge. Je stärker also die Rechte der Arbeitnehmer wären, desto schwächer wären die der Arbeitgeber ...

Zwar kann man längst nicht alle Gegensätze zwischen den Sozialpartnern wegdiskutieren, aber man kann dabei doch erkennen, daß vieles, was durch die Mitbestimmung erstrebt wird, letzten Endes den Interessen beider dient. Bei gemeinsamen Interessen braucht ein Machtzuwachs auf der einen Seite nicht auf Kosten der andern Seite zu gehen." (118)

An dieser Stelle kommt dem kooperativen Gedanken die Überlegung zu Hilfe, daß das Management gerade dann größere Erfolge haben kann, "wenn die Mitverantwortung und damit die Mitbestimmung der Arbeitnehmer erweitert werden, auch wenn das häufig unbequem ist " ¹¹⁹.

Neben der Anwendung psychologischer, soziologischer und sozialpsychologischer Erkenntnisse - als Voraussetzung für ein humanes Management ¹²⁰ - wird der Mitbestimmung ein eigener Wert zugeschrieben, weil sie auch die äußeren Bedingungen der Arbeit umfaßt:

"Was nützte es, wenn der Arbeitnehmer zwar über die Gestaltung seiner täglichen Arbeit mitreden dürfte, aber in der Frage, ob seine ganze Abteilung aufgelöst wird, vor vollendete Tatsachen gestellt wird?" (121)

Auch eine Kapitalbeteiligung schlägt das MfF nicht aus, um den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit zu verringern und den "Mitarbeiter" zum "Mitunternehmer" werden zu lassen. ¹²²

"Manager, denen es gelingt, mit selbstbewußten und kritischen Mitarbeitern umzugehen, werden feststellen, daß diese mehr zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen als der nur auf Befehlsempfang gedrillte Untergebene." (123)

Das M e n s c h e n b i l d des MfF korrespondiert mit den Normen einer gewandelten Umwelt. Die demokratischen Ansprüche der Umwelt werden verstärkend aufgenommen, indem das neue Selbstverständnis der Gesellschaftsglieder, nämlich mehr Selbstbewußtsein, mehr Eigeninitiative, mehr Freiheit im Handeln, größere Selbständigkeit und Verantwortlichkeit, zu positiven Verhaltensanforderungen erhoben werden. Dies kommt nicht von ungefähr; denn die größere Spezialisierung, die Dynamisierung und schneller wechselnden

Situationen verlangen geradezu nach größerer Kreativität der Beschäftigten. Die Entfaltung des einzelnen wird zwar zu einer positiven Eigenschaft in dem Moment, wo sie wirtschaftlich erforderlich ist. Doch die damit entstandenen Werte bewußt aufgenommen und avantgardistisch in die Führungskonzeption eingebaut zu haben, ist das Charakteristikum des MfF. So werden z. B. die Demokratisierungstendenzen als Konsequenz aus dem Technisierungstrend beurteilt und zgl. zur Norm im innerbetrieblichen Bereich gemacht.¹²⁴

Das Menschenbild läßt sich wie folgt zusammenfassen:

"Fachwissen und Können, Zuverlässigkeit und Kooperationsfähigkeit, Erfahrung und Reaktionsvermögen sind Qualifikationen von Mitarbeitern auch in nachgeordneten und ausführenden Tätigkeiten. Mitarbeiter wissen, was sie können und was sie wert sind. Sie wollen mitplanen und mitentscheiden; sie wollen ihre Initiativen und Vorschläge berücksichtigt sehen. Die Mitarbeiter sind dank besserer Ausbildung und höherer Qualifizierung kritischer. Das Vertrauen in die Amtsbefugnis, der Glaube an die Überlegenheit der Führungskräfte, ist stark erschüttert...

Zusammenarbeit im Team setzt Eigeninitiative frei. Der Mitarbeiter wird als Leistungsträger mit eigenen Interessen und Motiven anerkannt. Die Leistungsfähigkeit erhöht sich. Ergebnisse kooperativer Arbeit sind besser und befriedigender als die der straffen Lenkung. Daher ist das oben beschriebene Denkschema: 'Mitarbeiter sind nicht leistungswillig und -fähig, arbeiten besser unter Druck', umzuformulieren. Es muß richtiger heißen: 'Mitarbeiter sind leistungswillig und -fähig, wenn sie richtig angesprochen und beteiligt werden.'" (125)

Dieses Menschenbild enthält neben empirischen zugleich auch normative Züge. Der Entwurf des MfF gewinnt dort einen proklamativen Charakter, wo es die Interdependenz von menschlicher Selbsterfahrung im Betrieb (z.T. anhand fremdbestimmter Rollen) und dem gesellschaftlichen Bewußtsein hervorhebt:

"Daher hat eine Veränderung der Rolle der Mitarbeiter - ausgelöst und gefördert durch den Wandel der Gesellschaft - auch wieder Rückwirkungen auf die Gesellschaft." (126)

Das MfF stellt insgesamt ein Managementmodell dar, welches mit gewissen Tabus bricht. Es läßt sich nicht als ein scheindemokratisches Konzept bezeichnen, da es die Entscheidungspartizipation konsequent nach einem aufgaben- und zielbezogenen Strukturmodell (Regelkreis) zur Grundlage des Produktionsprozesses macht. Das neue Menschenbild steht in Korrespondenz mit der wirtschaftlichen Aufgabe des Unternehmens; indem es dem Individuum größere Bereiche der Selbstbetätigung und Eigeninitiative zugesteht, werden funktionale Erfordernisse gekoppelt mit humanitären Elementen. Dies heißt keineswegs, daß der

Anforderungscharakter institutioneller Rollen kleiner geworden ist; im Gegenteil: Der Mensch wird ganzheitlicher gefordert und angesprochen. Macht und Führung bleiben erhalten; auch die Hierarchie ist nicht abgeschafft. Dennoch sind sie relativiert. Macht taucht in den Befugnissen wieder auf, die jemand zur Erledigung seiner Aufgaben braucht.¹²⁷ Die hierarchischen Stufen sind als Elemente einer funktionstüchtigen Organisation erkannt; doch werden die verschiedenen Ebenen einander zugeordnet als miteinander verbundene Gruppen, die gemeinsam an der Zielerreichung des Betriebes und Unternehmens arbeiten.¹²⁸ Selbst die Gruppendynamik wird ausgesprochenermaßen anerkannt, und zwar dort, wo Gruppen im Handlungsablauf des Unternehmens aktiv sind. Die Anerkennung der sozial-emotionalen Komponente im Gruppenprozeß scheint für die Leistung von Gruppen ebenso bedeutsam zu sein wie die Leistungs- oder Aufgabenorientierung im Führungsverhalten.¹²⁹ Indem auch eine Beziehung zu gesellschaftlichen Forderungen und Normen hergestellt ist, wird in diesem Modell versucht,

- G e s e l l s c h a f t (in einem demokratischen Verständnis),
- M e n s c h (in Interdependenz zu dieser Gesellschaft und in Zuordnung zu Funktionen im Betrieb)
- u n d B e t r i e b (unter dem Aspekt der Ökonomität, Technizität, Aufgabenteilung usw.)

in Korrelation zueinander zu bringen. Der Betrieb wird also nicht nur als eine wirtschaftliche Organisation allein verstanden, sondern zugleich als ein Sozialgebilde mit eigenen normativen Ansprüchen. Das Modell erklärt nicht eine Methode für absolut. Als ein Rahmenkonzept ist es vielmehr anpassungsfähig und modifizierbar konstruiert.

"Pluralismus der Lösungsansätze, Denkschulung und Bereitschaft zur Neuerung werden höher eingestuft als der scheinbare Vorteil eines abgeschlossenen, aber wenig beweglichen Führungsmodells." (130)

6.3.2. Christlich orientierte Entwürfe

Im folgenden sollen Konzeptionen bzw. Stellungnahmen zur Sprache kommen, die einerseits an dem Postulat wirtschaftlicher Effektivität festhalten, zum anderen konkret auf christliche Kriterien der Menschlichkeit Bezug nehmen und beides zu einer Einheit zu bringen versuchen. Zuerst wird ein Entwurf aus dem Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften behandelt; im zweiten ein Führungskonzept, das mehr aus dem Bereich der Praxis selbst stammt; im dritten schließlich soll eine ethische Stellungnahme zu Worte kommen.

6.3.2.1. "Organisation und Führung sozio-technischer Systeme" nach der Situationstheorie WOLFGANG H. STAEHLES

STAEHLES Arbeit ¹³¹ zielt ab auf ein Entscheidungsmodell für Organisatoren und Manager, in das empirisch überprüfbare Hypothesen, gekoppelt mit expliziten normativen Aussagen, eingehen. STAEHLE gibt darin einer sich wertfrei gebenden Theorie ökonomistischer Art den Abschied und setzt neben das Postulat einer wirtschaftlichen das einer "sozialpsychologischen Effizienz" von organisatorischen und Führungsentscheidungen im Betrieb. ¹³² Dabei stützt er sich auf die beiden katholischen Prinzipien der "Solidarität" und "Subsidiarität" ¹³³, wie sie auch in der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre ihren Niederschlag gefunden haben ¹³⁴. Sie erlauben ihm, demokratische Grundwerte, mithin den kooperativen Ansatz, in sein Entscheidungsmodell einzuzichnen. Da sich ethische Werturteile einer intersubjektiven Überprüfung entziehen und sich auch nicht anhand der Realität als richtig oder falsch erweisen können ¹³⁵, ist es nach STAEHLE notwendig, die Maximen bekenntnismäßig zu einem Bestandteil des Aussagensystems zu machen. So sollte "eine Theorie der Organisation und Führung sozio-technischer Systeme in einem normativen Bereich zu Aussagen über eine Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Situation und über Möglichkeiten einer sozial-psychologischen Emanzipation der Systemmitglieder kommen" ¹³⁶. Als Mittel dazu versteht STAEHLE:

- die Teilnahme der Organisationsmitglieder an der Willensbildung im Betrieb (Mitbestimmung, Mitwirkung, Selbstverwaltung);

- die Durchschaubarkeit und Kontrollierbarkeit von Machtprozessen;
- die Delegation von Autorität von unten nach oben;
- die Delegation von Verantwortung von oben nach unten;
- die Entfaltung und Entwicklung der menschlichen Anlagen sowie die Entfaltung der Persönlichkeit in der Arbeit; ¹³⁷
- den Abbau unnötiger Freiheitsbeschränkungen, etwa durch:
- (entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip) möglichst autonome Verantwortungsbereiche (förderative Dezentralisation);
- Abbau von Fremdkontrolle zugunsten von Selbstkontrolle und einer Verbesserung der Information vor allem auf den unteren Managementebenen. ¹³⁸

Nach STAEHLE sei die "Tätigkeit in sozio-technischen Systemen ... auf die Bedürfnisse der Person und ihrer Umweltverhältnisse abzustellen" ¹³⁹ - freilich ohne daß die wirtschaftliche "Effizienz ... beim Verfolgen dieser Maxime als Nebenbedingung" mißachtet werde ¹⁴⁰ .

STAEHLE kommt zu der Überzeugung, daß noch in den meisten sozio-technischen Systemen von heute eine geistige Atmosphäre herrsche, "die eine Emanzipation und Selbstverwirklichung der Organisationsmitglieder starkt behindert. Auch die Human Relations-Bewegung und heute die Participative Management-Bewegung haben hier zu keinem einschneidenden Wandel geführt; im Gegenteil, durch die große Gefahr des Mißbrauchs der von den Autoren dieser Richtung entwickelten Konzepte zu manipulativen Zwecken droht den Arbeitnehmern erneute, diesmal unbewußte Abhängigkeit." ¹⁴¹

In das pluralistische Entscheidungsmodell STAEHLES ¹⁴² gehen verschiedene Bestimmungsgrößen und relevante Einflußfaktoren für Organisations- und Führungsmaßnahmen ein ¹⁴³ , die unter Berücksichtigung der Wertmaximen hinsichtlich ihres Einflusses auf Struktur und Führung beurteilt werden.

Als entscheidendes Problem ergibt sich für STAEHLE die Fragestellung, wie groß der Spielraum für die Verwirklichung sozial-psychologischer Zielsetzungen sei und wie er am effizientesten genutzt werden könne. ¹⁴⁴

Damit wendet sich STAEHLE gegen zumeist nur ökonomisch orientierte Zielsetzungen privatwirtschaftlicher Unternehmen, redet damit aber nicht einem systemfeindlichen Konzept das Wort, das ökonomische Faktoren einfach außer acht ließe. Die empirischen Bedingungen für

die Erreichung des Systemzieles werden vielmehr in Rechnung gestellt.

Die Überlegungen STAEHLES umfassen sowohl die Systemziele (Befriedigung der Bedürfnisse aller Organisationsmitglieder sowie eine optimale Erreichung der sachlichen Ziele) als auch den Modus der Systemzielerreichung (nach demokratischen Prinzipien). Im letzteren kann auch die Nutzung des privaten Eigentums eine gewisse Einschränkung erfahren, indem sie sich "in den von der Rücksicht auf das Wohl der Gemeinschaft gezogenen Grenze" zu bewegen habe.¹⁴⁶

"Die Systemmitglieder sollen kooperieren und nicht konkurrieren; sie sollen Mitverantwortung für ihre Mitmenschen übernehmen." (147)

Organisations- und menschliche Interessen werden somit verkoppelt und vermögen darin durchaus system v e r ä n d e r n d zu wirken. Die Frage ist, wie weit diese Veränderung geht.

STAEHLE bleibt zunächst kritisch gegenüber allzu großen Erwartungen an Veränderungsversuchen.

"Die Praxis zeigt ..., daß die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter in den heutigen sozio-technischen Systemen der Idee der Mitbestimmung sehr zurückhaltend gegenübersteht. Diese Tatsache läßt sich nicht einfach mit dem Hinweis auf die jahrhundertelange Entmündigung und Unterdrückung der Arbeitnehmer sowie deren sprichwörtliche Autoritäts- und Obergkeitgläubigkeit erklären.

Bürokratische Strukturen befriedigen ein wichtiges Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit und Geborgenheit in einer Arbeitswelt, die für den einzelnen immer komplexer und weniger durchschaubar geworden ist. Der Mitarbeiter in einer bürokratischen Organisation weiß stets, von wem er eine Entscheidung einholen kann ... Mitbestimmung impliziert Übernahme von Verantwortung, und das bedeutet für den Mitarbeiter in bürokratischen Systemen eine Gefährdung seiner Sicherheit, die er ohne befriedigende Gegenleistung des Systems nicht einzuschränken bereit ist." (148)

Bewußtseinsveränderung hat also ihr Korrelat in entsprechenden Strukturveränderungen zu finden, welche die Komplexität moderner Organisations- und Führungssysteme stärker beachten.¹⁴⁹

STAEHLES Entwurf geht eine glückliche Einheit von empirischer Forschung und einem außerhalb der Empirie liegenden normativen Ansatz ein, der in christlichen Wertprämissen gründet. In der Anwendung auf die Frage der Organisation und Führung versucht er die eigenen Kriterien anwendbar zu machen, so daß zugleich von der Empirie her deutlich wird, welche Wege zur Verwirklichung beschritten werden können.

Er kann dabei zu Aussagen kommen, die rein betriebswirtschaftlich orientiertem Denken widersprechen. Gegenüber einer möglichen Breite an Führungsstilen in den verschiedenen Subsystemen eines Betriebes¹⁵⁰ etwa macht STAEHLE geltend:

"Schließt man sich unserer Forderung nach Verwirklichung demokratischer Grundprinzipien in allen Subsystemen einer Unternehmung an, dann muß man die Empfehlung einer autokratischen Führungsform für das gesamte Operationssystem ablehnen." (151)

Insgesamt weist STAEHLE einen Weg, der auch für die Sozialethik grundlegend ist.

6.3.2.2. "Optimal führen" nach der Konzeption KARL HEINZ NEUMANNs

In der Konzeption NEUMANNs¹⁵² finden wir eine unternehmensorientierte Sichtweise vor, die mit einer christlichen Werthaltung gekoppelt ist. Sie will die christliche Verantwortung ("vor einer höheren Instanz"¹⁵³), die sich in einer sozialen Denkrichtung niederschlägt, an eine realistische Politik der Unternehmensführung binden. NEUMANN kommt von der Praxis her und will zu einer die Betriebswirklichkeit transformierenden Praxis anleiten.

Er besitzt von der Führungskraft ein spezifisches *Menschenbild*: Diesem eignet der Charakter des Schöpferischen; der Manager formt bewußt Strukturen und Menschen und wirkt darin gestaltend.¹⁵⁴ Diese Typologie dürfte sein Vorbild in dem Managerbild besitzen, wie es PETER F. DRUCKER zeichnet:

"... unternehmerisches Handeln ist mehr als ein .. passives Verhalten des Sich-Anpassens. Hierzu gehört die Bereitschaft zum Versuch, die Wirtschaft mitzugestalten, die Bereitschaft, Veränderungen dieser Wirtschaftswelt geistig vorzubereiten, sie in Gang zu setzen, durchzuführen und auf diese Weise die Grenzen, die sich aus den wirtschaftlichen Gegebenheiten für die Handlungsfreiheit des Unternehmens ergeben, ständig zu erweitern ... Der unternehmerische Mensch ist nicht nur das Geschöpf der Wirtschaft, sondern ebenso sehr ihr Schöpfer." (155)

F ü h r e n , so kann NEUMANN definieren, "bedeutet heute: bewußtes und an bestimmten Zielen orientiertes Einflusnehmen auf materielle Werte und auf Menschen" ¹⁵⁶; oder: "Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamem Denken und Handeln miteinander und mit den Führenden gebracht werden." ¹⁵⁷

Trotz der angedeuteten Weite des Handelns bleiben nach NEUMANN die Entscheidungen der Führungskraft eingerahmt in eine m e h r - f a c h e V e r a n t w o r t l i c h k e i t , und zwar gebunden an die "Übereinstimmung mit den politischen und sittlichen Anschauungen der Gesellschaft" ¹⁵⁸ :eine Verantwortlichkeit

- für die Effektivität der Leistungen und "Dienste der Zweckgemeinschaft Unternehmen";
- gegenüber den Mitarbeitern;
- für die gesellschaftspolitischen Auswirkungen des Führungsverhaltens;
- gegenüber vorgeordneten Führungskräften (aufrichtige Information und Beratung);
- gegenüber der Familie und im sonstigen Privatbereich;
- für ein Engagement in der Öffentlichkeit.¹⁵⁹

Indem der Begriff der Verantwortung im Mittelpunkt der Konzeption NEUMANNs steht, ist diese weitgehend personal zentriert. Die Verantwortung erstreckt sich vom einzelnen auf die verschiedenen Bereiche der Ökonomie, Technik, Gesellschaft und Umwelt allgemein. Wirtschaftliche und ethische Aufgaben berühren sich im Individuum, der einzelnen Führungskraft.

In der dem Handeln zuvorlaufenden K o n z e p t i o n wird die Verantwortung bereits konkret. NEUMANN geht davon aus, daß die "Konzeption ... die radikalste Form der Praxis" sei ¹⁶⁰ .

Wirtschaftliches und ethisches Handeln verschmelzen bei NEUMANN (unter dem Begriff der Verantwortung) zu einer Einheit. Das macht der weitere Ausbau seiner Führungslehre deutlich.

Die schöpferische Aktivität der Betriebsangehörigen soll sowohl im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens entfaltet werden unter Beachtung der Trends: Technisierung, Ökonomisierung, Mechanisierung, Automatisierung, Spezialisierung, Funktionalisierung, Mobilität und Bildung ¹⁶¹ ,als auch im Hinblick auf die Selbstentfaltung der einzelnen in der "Leistungsgemeinschaft" des Betriebes: "Fordern und fördern" wird zum Leitsatz eines leistungs- und mitarbeiterbezogenen Führens. ¹⁶² Die pädagogische Entfaltung des Mitarbeiters ¹⁶³ entspricht mithin einer Aktivierung der vorhandenen Kräfte in diesem.

Die dabei geforderte humanitäre Gesinnung darf nach NEUMANN jedoch nicht zu einer "reinen Taktik" ¹⁶⁴ ausarten. Die soziale Gesinnung und ein "brüderliches Denken" bei der Arbeit ¹⁶⁵ müssen das primäre Motiv bleiben. Dieses äußert sich u.a. in menschlicher Anerkennung, einem Für-voll-Nehmen, in Zugeständnis von Mündigkeit, in Vermittlung von Informationen und einem Vertrauensvorschuß. ¹⁶⁶

Auch die persönliche A r b e i t s ö k o n o m i e des Managers steht im Zeichen einer doppelten Verantwortlichkeit, eines haushälterischen Umgangs mit den eigenen Kräften, die sowohl dem Unternehmen als auch dem Subjekt selbst zugute kommen kann.

NEUMANN bekennt:

"Die Frage nach dem Sinn meines eigenen Lebens und demjenigen der anderen - Arbeit macht nur einen Teil davon aus - ist für mich eine Frage nach dem Willen des Schöpfers." (167)

In der B e s i n n u n g " a u f d a s W e s e n t l i c h e ", das im zeitökonomischen wie im theologischen Sinne als Frage "nach den Maßstäben und nach Wegen zu einer neuen, geistig und geistlich fundierten Praxis von Sachlichkeit und Menschlichkeit" verstanden werden kann, ¹⁶⁸ vermag einem Leistungsdenken gewehrt zu werden, das neben dem positiven Effekt einer ausreichenden Versorgung der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen gleichzeitig zu deren "grausamsten Diktator" werden kann ¹⁶⁹ .

Der " D i e n s t g e d a n k e " soll einerseits das kapitalistisch orientierte Wirtschaftssystem mit der Notwendigkeit rechtfertigen, daß "ein gewisser Druck auf die Leistungen ausgeübt" wird; denn es sei das Ziel der Gesellschaft, " m ö g l i c h s t v i e l e Menschen und auch andere Völker in den Genuß von möglichst vielen Leistungen und Diensten zu bringen". ¹⁷⁰ Andererseits steht der Dienstgedanke in engem Zusammenhang mit neutestamentlichen Vorstellungen von der Freiheit des Menschen, die nur durch die Bereitschaft zu erreichen sei, für andere Menschen dasein zu wollen. ¹⁷¹

Nach der Entfaltung der verschiedenen Verantwortlichkeiten ist es nur folgerichtig, wenn NEUMANN auch den k o o p e r a t i v e n F ü h r u n g s s t i l in das skizzierte Koordinatenkreuz von Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit einzeichnet.

Er stellt den Gedanken der Kooperation im Betrieb einerseits als Konsequenz des Humanisierungs- und Funktionalisierungstrends, andererseits als Folgeprinzip des Technisierungs- und Spezialisierungstrends dar.¹⁷² Indem die Hierarchie im herkömmlichen Sinne vielfach von sich überkreuzenden Linien durchschnitten wird, Teams sich ohne Rücksicht auf Rang und disziplinarische Unterstellungen bilden, mithin ein Trend zu durchlässigen und dynamischen Strukturen festzustellen sei, finde auch eine Funktionalisierung der Führungstätigkeiten statt.¹⁷³ Kooperation werde zum Inbegriff eines neuen Führungsstils. Dieser sei "sachlich und menschlich der einzig zeitgemäße und optimale"¹⁷⁴ .

Als Elemente des kooperativen Führungsstils nennt NEUMANN:

- eine neue Art von Kommunikation;
- Delegation von Arbeit, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung;
- Teamarbeit;
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz;
- Arbeitsgruppenbildung als Konsequenz;
- bessere Heranziehung von Mitarbeitern innerhalb der Führungspraxis;
- kybernetische Führungsmittel, die die Mitarbeiter im Produktionsablauf besser erfassen und integrieren.¹⁷⁵

Unter Kooperation ist ein größeres Zusammenwirken aller Kräfte verstanden. Dieses entspricht dem Trend zu immer größeren Interdependenzen. Doch müsse einem Mißverständnis gewehrt werden: Im Betrieb könnten "nicht alle Folgerungen aus der gesellschaftlichen Gleichberechtigung und politischen Mündigkeit .. verwirklicht werden"; dies ergebe sich aus der Zweckgebundenheit der betrieblichen Organisation.¹⁷⁶ Die parlamentarische Demokratie scheide demnach als Vorbild für die Betriebsvorgänge aus. Dagegen gehe es um ein optimales Maß an "Mitwirkung" der Beschäftigten, die dann allerdings bis zu partiellen Mitbestimmungsrechten reichen könne (vgl. Betriebsverfassungsgesetz von 1972). Alles stehe unter dem Vorzeichen, daß die benutzten Führungsmittel zweckadäquat eingesetzt werden. Mitmenschlichkeit habe nicht als oberster Wert zu gelten, wenn dadurch die Betriebsseinheit gefährdet sei. Der christliche Glaube könne die Verantwortung für die Existenz des Unternehmens nicht suspendieren. Darum sei auch im christlichen Sinne von Machtausübung zu reden.

Die Frage einer Definition von Autorität steht also an. Als Schaltstelle für die Verwirklichung ethisch orientierten Führens und "echter" Autorität¹⁷⁷ setzt NEUMANN die " P e r s ö n l i c h k e i t " der jeweiligen F ü h r u n g s k r a f t an.

Wieder schlägt der personalistische Ansatz durch. Das Christliche kommt hier zentral in der Motivation und Äußerung des Verhaltens zum Tragen.¹⁷⁸ Autorität wird zu einer "Persönlichkeitsfrage"¹⁷⁹, des Wirkens auf andere, des Charakters (als Folge von verarbeiteten Erfahrungen und Haltungen), des fachlichen Könnens und rechten Problembewußtseins sowie der Grundorientierung an Werten.¹⁸⁰ "Autorität", so könnte NEUMANN mit EBERHARD MÜLLER sagen, "hat der Mensch, wenn er einen (erg. inneren) Kompaß besitzt"¹⁸¹, aber nicht dies allein: Natürlich kommen die fachliche Qualifikation hinzu sowie die menschliche, welche darin bestehe, daß man auch andere Autoritäten anerkennen könne.¹⁸²

Faßt man die K o n z e p t i o n NEUMANNs zusammen, so ergeben sich charakteristische Züge ihres Ansatzes und ihrer Durchführung. Sie sind zugleich geeignet, die von NEUMANN verwendeten Axiome auf ihre sozialetische Relevanz hin zu befragen.

NEUMANNs Konzept eines "optimalen Führens" stellt den Versuch dar, unternehmerische Führungspraxis und christlichen Glauben bzw. christliches Ethos miteinander zu verbinden. Es ist darum bemüht, daß nicht zwei Bereiche entstehen, in denen unterschiedliche Normen gelten, gar solche, die einander widersprechen.¹⁸³ Dies wäre der Fall, wenn der unternehmerische Erfolg die primäre Zielsetzung darstellte. Hier würde der Mensch letztlich degradiert und wäre Mittel zum Zweck. Vom christlichen Glauben her ergeben sich drei Zielkomponenten, die mit dem Begriff der "Verantwortung" zusammengehalten werden:

- der wirtschaftliche Erfolg (Verantwortung für die Leistungsgemeinschaft als ganzes, die Arbeitsergebnisse im einzelnen und ein optimales Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag);
- eine soziale Gesinnung (Verantwortung für volle menschliche Anerkennung und Gleichbehandlung der Beschäftigten, leistungsgerechte Bezahlung, Entwicklung der Fähigkeiten, Sicherung der Arbeitsmöglichkeiten¹⁸⁴)

- und die Verantwortung für gesellschaftspolitische Entwicklungen, (soweit sie sich auf Grund der Interdependenz zwischen Führungsverhalten und gesellschaftlichen Folgewirkungen ergeben).

Es liegt deutlich ein **personalistischer Verantwortungsbegriff** vor, der die Verantwortung auf die Führungskräfte konzentriert. Er untersteht nicht dem demokratischen Gedanken in der Form, daß die Leitung wie bei der parlamentarischen Demokratie von einem gewählten Gremium abhinge, das zugleich den Willen der Geführten repräsentierte. Allenfalls wird Verantwortung delegiert und ein partizipativer Führungsstil verwirklicht. Die letzte Verantwortung verbleibt beim Unternehmer selbst.

Soll dieser Machtüberhang nicht zu unsozialen Handlungen führen, so ist eine ethische Handlungsleitung nötig, die aber subjektiv gebunden bleibt. "Gesinnung" und "Persönlichkeit" sind die entscheidenden Vermittlungsfaktoren für die skizzierte Verantwortung. Sie führt über das Individuum und seine dazugehörige Einstellung und schlägt sich in der "Konzeption" der Führung nieder.

Von **sozialethischer Seite** wäre zu fragen, ob ein solcher Ansatz ausreichend ist. Seine Verwirklichung bleibt abhängig von Einzelpersonen, da er nicht auf eine institutionelle Absicherung zielt. Die soziale Einstellung allein kann jederzeit zurückgenommen werden, wenn die Umstände es als notwendig erscheinen lassen.

Darum ergeben sich Anfragen an die Konzeption NEUMANNs, in denen zugleich die Kategorien sozialethischer Normfindung angesprochen werden. Sie gehen von folgenden Konsequenzen aus, die sich aus dem Ansatz der Konzeption ergeben:

- 1.) Als erste Anfrage ergibt sich das Problem eines **Ungleichgewichts** zwischen dem Gedanken der (personal gebundenen) Verantwortung und der **institutionellen Absicherung** von Gleichberechtigung und Mitbestimmung der Sozialpartner im Betrieb. Die Verantwortung für andere Menschen kann leicht zu einem **domestizierenden Fürsorgegedanken** führen;
- 2.) zu leicht kann der Gebrauch von Wörtern wie "Mitwirkung", "Mitarbeit", "Mitarbeiter", "Zusammenarbeit", "Leistungsgemeinschaft", "Mitverantwortung" dazu verführen, eine **apriorische Harmonie** im Betrieb anzunehmen;
- 3.) der **Humanisierungstrend** in der Wirtschaft und Gesellschaft wird ineins gesehen mit dem christlichen

Humanisierungsgedanken. Zu fragen wäre, ob ein funktionales Interesse an Humanisierung (vgl. bei den Human Relations) schon jenen Grad an Menschlichkeit zu erreichen vermag, der nicht nur funktional, sondern auch "menschen - g e r e c h t" wäre. Freilich bedarf es dazu einer Definition. Wenn jedoch die Betroffenen keine ausreichenden Organe und nicht genügend Macht besitzen, die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren und sie maßgeblich ins Spiel zu bringen, vermag eine einseitige Definition dieser Bedürfnisse¹⁸⁵ nur die vorhandenen Machtverhältnisse widerzuspiegeln und zu verfestigen;

- 4.) es wird dann weiterhin die Nötigung bestehen, Humanität als Wert an die vorherrschende Rationalität (meist ist dies aber die Zweckrationalität) des wirtschaftlichen Unternehmens zu vermitteln. Hier hätte eine weitere Absicherung und Abgrenzung zu erfolgen.

Dies müßte nun nicht auf Kosten der Ökonomität erfolgen. Vielmehr geht es um die Dominanz von Werten, denen andere geopfert werden können, wenn es opportun erscheint;

- 5.) im Zusammenhang mit einer institutionellen Absicherung der verschiedenen Verantwortungsbereiche und ihren Interdependenzen steht auch die Frage verantwortbarer Produkte: Spätestens hier wird deutlich, daß die Verantwortung nicht vom Subjekt allein ausgehen kann. Deren Definition kann auch von außen, von der Gesellschaft, der Wissenschaft, vom Staat etc. zuwachsen. Im Falle der Produkte braucht nur auf die Diskussion um die "Lebensqualität" verwiesen zu werden. Sie macht deutlich, daß eben nicht alle Erzeugnisse im "Dienste" der Menschheit stehen. Der "Druck", der vom Kapital auf die "Leistungsgemeinschaft" des Betriebes ausgeht, um "möglichst viele Menschen und auch andere Völker in den Genuß von möglichst vielen Leistungen und Diensten zu bringen"¹⁸⁶, wird einer Kontrolle von außen bedürfen.

Verantwortung wird somit zu einem Relationsbegriff, in dem das Objekt der Verantwortung durchaus von außen definiert und zur Institution erhoben sein kann (vgl. die Funktion des Gesetzes);

- 6.) dies alles würde den Aktions- und Freiheitsradius der Führungskraft einschränken. Das Verständnis von Führung als einer "Schlüssel funktion" und "Schaltfunktion in der menschlichen Gesellschaft"¹⁸⁷ wäre in dieser Fassung zumindest zu überprüfen. Der Zweck von Leistungsgemeinschaften hinge mit von der Umwelt ab. Führung wäre als in einem interdependenten Verhältnis stehend zu begreifen;
- 7.) dasselbe würde auch für das Verhältnis von Führungskraft und Geführtem gelten, wie die sozialwissenschaftliche Forschung gezeigt hat: Für dieses Verhältnis ist die Beziehung von Situation - Führer - Geführtem ausschlaggebend. Führung erweist sich demnach mit als eine "Funktion der Rollenerwartungen" von Gruppenmitgliedern.¹⁸⁸ Führung stellt sich in der Forschung nicht so sehr dar als ein erfolgreiches Einflußnehmen auf andere Menschen auf Grund bestimmter Führungseigenschaften (Eigenschaftstheorie der Führung¹⁸⁹); vielmehr ergibt sich das Zusammenwirken verschiedener Variablen, die sich am besten in einer "Interaktionstheorie"¹⁹⁰ auffangen lassen. Diese macht darauf aufmerksam, daß verschiedene Einflüsse zu berücksichtigen sind, die erst erfolgreiches Führen zu bestimmen vermögen und erwarten lassen können;
- 8.) der "Dienst" - Gedanke als ein Grundmotiv christlich begründeten Verhaltens und Selbstverständnisses¹⁹¹ scheint demnach nur legitim zu sein, wenn Motivation und Zielfrage des Handelns im oben angedeuteten Sinne einer umfassenderen Bestimmung zusammenliegen, mithin das "modale Ethos" mit dem "finalen Ethos"¹⁹² kombiniert wird.

Der Dienstgedanke hätte mithin eine sozialetische Dimension zu gewinnen, sich also auch in Strukturen, nicht nur in subjektivem Verhalten niederzuschlagen.

Individuelethos und Sozialethos - das lehrt die Führungskonzeption NEUMANNs - bedürfen einer festeren Verknüpfung, damit auch das Ziel einer menschengerechten Produktion und einer in der Tat nach verschiedenen Seiten hin verantwortlichen Führung erreicht wird.

6.3.2.3. Mitbestimmung und Kooperation nach dem sozialetischen Ansatz ARTHUR RICHs

RICH stellt die Sozialethik nicht von vornherein in einen Gegensatz zur Individual- und Personalethik, da der Mensch das Subjekt von Handlungen sei und sich stets in Relation zu anderen Menschen befinde. Zugleich sei er jedoch abhängig vom strukturellen Rahmen seiner Handlungsvollzüge im Bereich der Gesellschaft. Hier überschreitet RICH den Ansatz NEUMANNs an entscheidender Stelle. Habe die " I n d i v i d u a l e t h i k " vornehmlich mit "einer nach innen gekehrten Beziehung (erg. des Menschen) zu sich selbst" zu tun und wende die " P e r s o n a l e t h i k " dieses Verhältnis nach außen zur Mitwelt, so versuche die " S o z i a l e t h i k " der Verantwortung für diese Beziehungen durch entsprechende strukturelle Maßnahmen gerecht zu werden.¹⁹³

Zwei grundlegende Kriterien bestimmen den sozialetischen Ansatz RICHs in der Frage (der Mitbestimmung und) Kooperation: die Kriterien der Menschlichkeit und Sachlichkeit.¹⁹⁴ Die soziale und die wirtschaftliche Dimension sind hier eng miteinander verbunden.

"Eine Gesellschaft, die ihre Politik, ihre Wirtschaft, ihre sozialen Verhältnisse, ihr Forschungs-, Bildungs- und Erziehungswesen etc. nicht sachgerecht und insofern nicht rational organisiert, muß auf die Länge funktionsuntüchtig werden und kann darum auch nicht mehr ihren Zweck erfüllen, nämlich institutionelle Basis der Menschlichkeit zu sein. Und eine Gesellschaft, die in alledem das Humane verliert, wird auf die Dauer zu einem seelenlosen Mechanismus pervertieren, der technisch vielleicht ganz leidlich funktionieren mag, dabei aber das Menschliche veröden und damit die Sache, um die es ihr im Letzten gehen sollte, total verpassen muß. So also ist es richtig zu sagen, daß es im Bereich der Gesellschaft keine Sachlichkeit ohne Menschlichkeit und keine Menschlichkeit ohne Sachlichkeit gibt, und daß infolgedessen das gesellschaftliche Handeln auch der Kirche von der rationalen Humanität bzw. von der humanen Rationalität auszugehen hat, wenn es seinem Grundzweck nahe kommen will." (195)

Überträgt man diese Kriterien auf die M i t b e s t i m m u n g s - f r a g e , so steht die richtige Zuordnung der drei Produktionsfaktoren: Kapital, Arbeit, unternehmerische Tätigkeit (Management) zur Diskussion.¹⁹⁶ Mitbestimmung wird nach RICH zur entscheidenden Forderung, um ungleiche Machtverhältnisse abzuschaffen, die sich im kapitalistischen Wirtschaftssystem mit dem Produktionsmitteleigen-

tum verbinden.¹⁹⁷ Doch im Gegensatz zur marxistischen oder auch laboristischen Lösung, wo nur Machtverhältnisse umgekehrt, nicht jedoch Subordination von Menschengruppen überhaupt beseitigt werde,¹⁹⁸ stelle die Mitbestimmungsforderung einen "dritten Weg"¹⁹⁹ dar. In ihr werde dem sozialen Grundproblem einer Unterprivilegierung und Unterordnung des Faktors "Arbeit" in Unternehmen und Betrieb nicht mit einer "Herrschaft des Proletariats" zu begegnen versucht, vielmehr durch Aufhebung jedes Alleinbestimmungsrechts irgendeiner Seite. Dies sei nur denkbar in demokratischen Institutionen.²⁰⁰ In ihnen gebühre dem Arbeitnehmer ein Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht in denjenigen Angelegenheiten, "die seine persönliche, soziale und wirtschaftliche Existenz betreffen"²⁰¹.

Dem entspricht nach RICH eine Mitbestimmung auf verschiedenen Ebenen: auf der Unternehmensebene, auf der Betriebsebene und am Arbeitsplatz.²⁰² Die mittelbar-repräsentative und unmittelbare Mitbestimmung hätten sich gegenseitig zu ergänzen. Das paritätische Modell aber scheine allein die Möglichkeit zu bieten, daß ein "Zwang zur Kooperation"²⁰³ tatsächlich ausgelöst werde.

Mitbestimmung müsse jedoch nicht heißen, daß die Rechte, die sich aus Produktionsmittelbesitz ergeben, aufgehoben, sondern daß sie relativiert werden. Die Wirtschaftlichkeit dürfe nicht durch Partizipation der Arbeitnehmer an der Entscheidungs- und Kontrollgewalt in Frage gestellt werden.²⁰⁴

RICH geht auf Grund empirischer Erhebungen im Bereich der Montanindustrie, wo eine paritätische Mitbestimmung herrscht, von k e i n e n negativen Einflüssen der Mitbestimmungsträger auf die unternehmenspolitische Planung der Unternehmensleitungen aus und kann von daher das paritätische Grundmodell voll befürworten.²⁰⁵ Der Zusammenhang von "Menschlichkeit" und "Sachlichkeit" bleibe so gewährleistet.

Die Frage nach der K o o p e r a t i o n kann unter diesem Vorzeichen nicht heißen, ob man sie bejahen oder verneinen wolle: "Sie kann nur heißen: Welche Art von Kooperation? Eine solche, die vor den Kriterien des Menschen- und Sachgerechten bestehen kann, oder eine solche, die ihnen zuwiderläuft."²⁰⁶ Denn Kooperation finde immer statt, da die industrielle Produktion per se einen kooperativen Vorgang darstelle.²⁰⁷ Die Frage nach der Kooperation müsse demnach

genauer heißen: In welchem Verhältnis werden die drei grundlegenden Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit, Management und ihre spezifischen Interessen begriffen? 208

Nun steht aber außer Frage, daß Kapitalbildung zur entwickelten Gesellschaft gehört. Sie ist nach RICH geradezu die Voraussetzung für die Durchführung von humanisierenden Faktoren in der Produktionswelt. Darum gehe es um die Vermittlung zweier grundlegender Interessenrichtungen, in der die eine die andere nicht domestizieren könne.

"Die marktwirtschaftliche Gewinnorientierung als unerläßliches Moment wird indessen zum bloßen Profitstreben entarten müssen, wenn die Relationalität zwischen Kapital- und Lohnbildung (der letztere Begriff im weitesten Sinne genommen) verloren geht. Das trifft nun gerade für den spezifischen Kapitalismus zu. Für ihn steht die Kapitalbildung nicht im Dienst des Unternehmens als einer umfassenden, den Arbeitnehmer kooperativ miteinschließenden Zweckgemeinschaft, sondern umgekehrt, das Unternehmen, die Kooperation hat in den Dienst der Kapitalbildung zu treten." (209)

Die Forderung nach einer Gleichberechtigung der Arbeitnehmer folgert RICH nicht aus dem Besitz an Kapital, sondern daraus, daß die Arbeitnehmer Träger des Faktors "Arbeit" seien. Kapital aber komme nur durch Arbeit zustande. Darum könne kein einseitiges Verfügungsrecht über Menschen aus dem Kapital abgeleitet werden. 210 Echte Partizipation zielle demnach auf die Teilhabe an der V e r - f ü g u n g s - u n d E n t s c h e i d u n g s m a c h t über Produktionsmittel. 211

Damit folgt RICH jedoch nicht dem Konzept einer "konfrontativen Kooperation" 212 . Vielmehr erstrebt er eine "partizipative Kooperation", in der eine "Konvergenz in der Divergenz der legitimen Grundinteressen" zustande komme 213 .

"Wirkliche Kooperation setzt hier voraus, daß die eine Seite die Mitverantwortung für die Wahrung der legitimen, sowohl menschlich als sachlich begründeten Interessen der anderen Seite mit übernimmt und an den 'Entscheidungen, die hierfür nötig werden wie an den Folgen, die sich daraus ergeben, partizipiert.'" (214)

Dies aber scheint RICH auf dem Wege der Mitbestimmung möglich und realisierbar zu sein. In ihr gehe es nicht um eine künstliche oder manipulative Angleichung der Gegensätze, sondern um eine offene und ehrliche Bewältigung vorhandener Konflikte. 215

Aus diesem Ansatz einer partizipativen Kooperation ergeben sich entscheidende Konsequenzen für das Verständnis eines k o o p e r a - t i v e n F ü h r u n g s s t i l s . Sei schon durch die Mitbestimmung eine hierarchisch-autoritäre Führung, in der oben beschlossenen, unten ausgeführt wird, in Frage gestellt, so müßte auch die meist anzutreffende Beschränkung des kooperativen Führungsstils auf den Bereich der Angestellten und des Führungskaders selbst aufgehoben werden; denn damit bleibe das "Gros der 'gewöhnlichen' Arbeitnehmer .. auf die Funktion des reinen Ausführens reduziert, also nach wie vor in eine Objektstellung verbannt ... Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, wodurch die Masseder Beschäftigten in ihrer alltäglichen Arbeitssituation aus ihrer Objektlage hinausgeführt und zu selbständigen Subjekten gemacht wird." ²¹⁶ Am Arbeitsplatz entscheide sonst die "Technostruktur" weiter, während die Funktionen der Planung, Entscheidung, Disposition und Anordnung "weiter oben" unter sich geteilt und partizipatorisch gehandhabt würden.

Die Mitbestimmung habe demnach auch am Arbeitsplatz stattzufinden. "Job Enlargement" und "Job Enrichment" (Erweiterung und Bereicherung des Aufgabenbereichs eines Arbeitnehmers auf der ausführenden Stufe) ²¹⁷ könnten hier bereits einige Erleichterungen bringen und gewisse Entscheidungsspielräume auch für den Arbeitnehmer schaffen. Doch finde hier nur eine Mitbestimmung über die bereits gesetzten Ziele statt, und zwar darüber, w i e die Ziele am besten erreicht werden könnten. Mehr Chancen zu einer partizipativen Kooperation böten "selbstgesteuerte Arbeitsgruppen", in denen auch die Wahrnehmung von disponierenden Funktionen, also auch die O r g a n i - s a t i o n der Arbeit, einbezogen wäre. ²¹⁸ Hier fände ein Kompetenzgewinn statt auf Grund der Notwendigkeit, Neues zu lernen, und auf Grund einer Ausweitung des Arbeitsbereiches. Die Möglichkeit zu erhöhter Mobilität wäre zugleich die Folgewirkung. ²¹⁹

F ü h r u n g v o n o b e n werde damit nicht überflüssig. Selbstbestimmte Kooperation vermag nach RICH diese nicht zu ersetzen und überflüssig zu machen. ²²⁰ Betriebliche Kooperation und Unternehmensführung hätten sich vielmehr zu ergänzen.

Dem entspricht auch ein A u t o r i t ä t s b e g r i f f im funktionalen Sinne. Autorität sei hiernach nicht einer Person schlechthin zuzuschreiben, sondern sei situationsgebunden, d.h.

gebunden an die jeweils vorhandene Kompetenz. Darum wisse sie sich auch auf die Autorität anderer Funktionsträger angewiesen. Autorität sei dann nicht mehr bloßer Ausdruck von Herrschaft und Macht, Besitzrechten und hierarchischen Rangordnungen.²²¹ Die Entscheidungsfunktionen blieben in einer partizipativ-demokratischen Ordnung nicht Privileg einer einzigen Stufe in der Betriebshierarchie. "Delegation" ohne Übertragung von Entscheidungsrechten bzw. ohne Beteiligung an der Entscheidungsbildung verharrte demnach im autoritären Grundmuster.²²²

RICH ist es mit seiner Konzeption gelungen, die vier Grundkomponenten: Ökonomie, Technik, Mensch und Gesellschaft in eine spezifische Beziehung zueinander zu bringen. Die zwei Pole Menschlichkeit und Sachlichkeit bzw. Menschen- und Sachgerechtigkeit vermögen Einseitigkeiten und als inhuman wie entfremdend wirkende Zusammenhänge im kapitalistischen System zu korrigieren. Indem sie auf die Folgen für die betroffenen Menschen hin befragt werden, kommen zgl. die christlichen Kriterien²²³ zum Tragen: die

- der "kritischen Distanz" (Endliches kann nicht für absolut erklärt werden);
- der "Relativität" (keine Identifikation von Weltinhalten mit dem "Reich Gottes" oder auch einem menschlichen Reich der vollkommenen Erfüllung menschlicher Hoffnungen);
- der "Relationalität" (die christlich begründete Humanität verweist auf den Nächsten als Mitmenschen);
- der "Radikalität als Gegensatz zum Extremismus" (Extremismen vergewaltigen meist den Menschen; dennoch sei christliche Ethik radikal im Sinne von kritisch und konsequent in ihren Forderungen);
- der "Mitmenschlichkeit";
- der "Partizipation" (hier wird das Personale durch das Strukturelle der menschlichen Zuwendung ergänzt)
- und der "Sachgerechtigkeit" (welche die Kriterien des Menschen-gerechten zwangsläufig ergänze; denn es stelle selbst "ein Kriterium des Menschlichen" dar²²⁴).

Diese Ausgewogenheit der Kriterien verhindert von vornherein ein monistisches Konzept, sei es der unternehmerischen Erfolgssicherung oder der Humanisierung betrieblicher Strukturen.

Zugleich gelingt es RICH, einen personal- und sozialetischen Ansatz zu verbinden, der die ethischen Forderungen nicht im motivationalen Bereich stehen läßt, sondern auf Veränderungen im strukturellen

Bereich verweist (s. Mitbestimmung). Die konkrete Ausformung des dabei angewandten Führungsstils im Sinne einer "partizipativen Kooperation" macht deutlich, daß von den christlichen Grundkriterien her nicht nur wirtschaftlich-funktional, sondern zugleich normativ-ethisch entschieden wird.

6.4. Das antagonistisch-kooperative Modell

Eine dritte Form kooperativer Führungsmodelle geht vom grundsätzlichen Gegensatz der Interessen von Kapital und Arbeit, von Führung und Geführten aus. Das antagonistische Modell einer Kooperation wird in Verlängerung des MARXschen Ansatzes entwickelt, wobei der herrschafts- und systemkritische Aspekt im Vordergrund steht. Der alte Mythos von "Herrschaft und Knechtschaft" ²²⁵ erfährt eine neue Belebung. Wie er früher einen kämpferischen Charakter besaß und im 18. und 19. Jahrhundert den "Kern eines ganzen Pakets von politischen und sozialen Ideen" ²²⁶ darstellte, so vermag das Bildwort auch heute noch "sozusagen hochintellektuelle und -komplizierte Gedankengänge um(zuschalten) in emotionale und schlagend einfache Motive" ²²⁷ .

Den kämpferischen Charakter deuten auch andere Begriffe wie "Gegenmachtbildung", "multifrontale Transformationspraxis" ²²⁸ u. a. an.

Der Mythos von "Herr und Knecht" lebt, wie HANNO KESTING feststellt, von der Hoffnung auf eine grundsätzliche Überwindung gegenwärtiger Ungleichheits- und Ungerechtigkeitsstrukturen, von dem Ausblick auf eine Sozialordnung ohne "Ausbeutung" und autoritäre Über- und Unterordnung ²²⁹, in der sich Führung als "der eigenen Selbstbehauptung oder ... einer herrschenden Klasse dienend" ²³⁰ erweist.

Dementsprechend werden die Begriffe "Freiheit", "Gleichheit" und "Brüderlichkeit" ²³¹ als Leitbegriffe für eine neue Humanität des gesellschaftlichen Systems ins Felde geführt, für eine "klassenlose Gesellschaft". ²³² Sie werden verbunden mit der Forderung nach einer Durchführung von Kooperation auf der Basis der Selbst- und Mitbestimmung im Betrieb. Diese steht im Gegensatz bzw. unter anderen Voraussetzungen als der von Seiten der wirtschaftlichen Führungslehren vertretene kooperative Gedanke:

"Konstruiert wird Partizipation (erg. dort) oft genug als Instrument des Konfliktmanagements: Reibungsverluste sollen vermieden (Gesichtspunkt Effektivität), der Status quo optimal stabilisiert werden (Gesichtspunkt Machtposition). Partizipation bedeutet keineswegs sogleich Emanzipation. Die funktionalistische Intention ist vielmehr: Anpassung durch Selbststeuerung." (233)

Diese Art von Kooperation wird als "Pseudostrategie der Humanisierung" von Arbeitsvollzügen bewertet²³⁴, von der sich die "realdemokratischen", politischen (vgl. Mitbestimmung) und von den Werten der Menschenwürde und Menschengerechtigkeit ausgehenden Forderungen abheben²³⁵. Diese markieren eine grundsätzlich herrschaftskritische Position.

Zwei Beispiele des antagonistisch-kooperativen Führungsmodells sollen im folgenden zur Sprache kommen. Sie gehen von ähnlichen gesellschaftspolitischen Voraussetzungen aus, unterscheiden sich jedoch in der näheren Wertbegründung. Der eine Entwurf steht auf marxistischem, der andere auf christlichem Boden.

6.4.1. Die "Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft" nach der Konzeption GÜNTER HILLMANNs

HILLMANN²³⁶ geht von der Voraussetzung aus, daß Kooperation unter heutigen Produktionsbedingungen eine funktionale Notwendigkeit ist. Darum kann er Kooperation folgendermaßen definieren:

"Moderne Kooperation umgeht, unterläuft oder durchschneidet horizontal und diagonal die vertikalen Befehls- und Berichtslinien mit Kommunikationslinien neuer Art. Sie werden durch individuelle oder kollektive Initiative und Entscheidung, durch Improvisation, durch selbstbestimmtes wie funktional definiertes Verantwortungsbewußtsein geknüpft." (237)

Entweder geschieht dies bereits bei den normalen Arbeitsbezügen, die auf kooperative Vollzüge vielfach angewiesen sind²³⁸ und von der Leitung gebilligt oder gar gefördert werden²³⁹, oder aber es kommt bei Nichtbilligung in subversiver Weise zu einem kooperativen Verhalten:

"Moderne Kooperation äußert sich im Anknüpfen von Kommunikationsfäden, die von der zentral geplanten Organisation nicht vorgesehen sind, in der Mißachtung der offiziellen Kompetenzverteilung, in

Verhaltensweisen des Verschweigens, Verbergens, der Leistungs-zurückhaltung, Fälschung, Zweigleisigkeit, überhaupt als mit Methoden des Ausweichens arbeitende Selbsthilfe. Sie entwickelt ihre eigenen Normen und Spielregeln des Verhaltens wie auch eigene Maßstäbe für die Übermittlung von Informationen." (240)

Die so befürwortete Kooperation bedeutet von selbst eine Lockerung der Herrschaftsstruktur.²⁴¹ Jedoch bedeutet dies eine zunehmende Konflikttendenz.

"Da aber die Betriebshierarchie fortführt zu kommandieren, klaffen die offizielle Ordnung und die Anforderungen der Praxis so weit auseinander, daß 'sich ein großer Teil unternehmensspezifischer Arbeits-, Informations- und Interaktionsprozesse überwiegend informell' gestalten muß." (242)

Aus diesem Konflikt heraus entwickelt sich die Forderung nach einer selbst bestimmten Kooperation, einer sich selbst regelnden Produktions- und Informationsorganisation. Sie steht gegen eine autoritäre Steuerung und Kontrolle der Fertigungs- und Verwaltungsprozesse durch eine Betriebshierarchie, die letzten Endes auf eine Sicherung von vorhandener Herrschaft und eine volle Ausschöpfung der menschlichen Arbeitskraft abzielt.²⁴³

Hatte sich MARX noch den betrieblichen Kooperationsprozeß im Bilde eines Orchesters und eines Musikdirektors vorgestellt²⁴⁴, so geht HILLMANN über MARX hinaus, wenn er sagt:

"Die Führungspyramide der Betriebshierarchie war als Steuerungsorgan für den kapitalistischen Betrieb des vorigen Jahrhunderts geeignet, da sie u.a. die Übersicht über den Betrieb garantierte und da es dem durchschnittlichen Arbeiter an Fähigkeit und Bereitschaft zur Wahrnehmung von Lenkungsarbeiten fehlte. Mit zunehmender Größe der Betriebe, fortschreitender Arbeitsteilung in allen betrieblichen Sektoren und wachsender gegenseitiger Abhängigkeit aller Tätigkeiten voneinander verlor die Betriebshierarchie jedoch die Einsicht in entscheidende betriebliche Prozesse und damit die Möglichkeit des ständigen sachgerechten Eingreifens." (245)

Gruppenorganisation und Selbstregulierung am Arbeitsplatz stellen Antworten auf diese Prozesse dar.

"Überall dort, wo sich schöpferische Fähigkeiten in selbstbestimmtem Handeln, in Initiative und Entscheidung, in Organisation der Produktion und Kooperation niedergeschlagen, wächst das Gefühl und dann das Bewußtsein der Selbstständigkeit. Dies bedeutet zugleich die Unterbrechung von den betrieblichen Herrschaftsorganen." (246)

In der Geschichte wurden auf diese Entwicklung verschiedene Antworten gegeben.²⁴⁷ HILLMANNs Konzept zielt auf eine Umorientierung der Produktion-weg von einem Machtdenken innerhalb einer bürokratischen Hierarchie, hin zu einer Mittelpunktstellung der menschlichen Bedürfnisse.²⁴⁸

Damit wird zugleich höchste Produktivität in Aussicht gestellt, die sich auf Grund einer Verschränkung von Planung und Ausführung, Selbstregulierung und Selbstkontrolle ergibt. Diese garantiere "die leichteste, billigste und schnellste Behebung innerer und äußerer Störungen gerade an den Stellen, an denen sie auftreten"; das aber habe einen "Wegfall des Machtmonopols einer hierarchischen Spitze oder eines bürokratischen Zentrums, Wegfall also des Monopols der Information", zur Voraussetzung.²⁴⁹

"Kompetenzen lassen sich also nicht ein für allemal festlegen; Funktionen müssen immer wieder den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter angepaßt werden. In dem Maße, wie dieses (durch die direkt Beteiligten) geschieht, verwirklicht sich Belegschaftskooperation." (250)

Hier liege die Möglichkeit enthalten, daß nicht der andere Mensch als Objekt "zur Förderung der eigenen Absichten" gesehen wird, sondern "als Subjekt möglicher Kommunikation und Kooperation"²⁵¹.

Allerdings sei damit das Problem der individuellen Verhaltensänderung und einer neuen Einstellung noch nicht gelöst. Es gelte vielmehr auch untereinander, insbesondere im Verhältnis zum Gruppenleiter, neue Verhaltensweisen zu erlernen. Hier sieht HILLMANN eine Hilfe in außerbetrieblicher gruppendynamischer Selbsterfahrung, welche nicht durch Leistungsziele gesteuert und kanalisiert sei. Der Theorie nach gelte, daß in "diesem geschützten Milieu... die Potenzen und Fähigkeiten erworben werden (erg. können) die auch andere Arbeitsbeziehungen möglich machen²⁵²; denn die "Veränderung gesellschaftlicher Strukturen könne "nur in dem Maße von sich gehen, wie die soziopsychische Organisation der Individuen sich verändert"²⁵³.

In diesen Selbsterfahrungs- und Trainingsgruppen tauchten jene Probleme erneut auf, die schon vorher da waren, aber nicht bearbeitet werden konnten. Der "Widerstreit zwischen individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Anforderungen" vermöge dort jedoch ausgetragen zu werden, wo "jeder sprechen (erg. darf), und Mündigkeit ... kein Problem mehr" sei²⁵⁴.

F ü h r u n g wird dementsprechend nicht so sehr von den organisatorischen Anforderungen eines Unternehmens, als vielmehr von den Gruppen her definiert, die sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch die sachlich notwendigen Anforderungen des Betriebes auffangen und zu einem optimalen Ausgleich bringen können. Führung ist nicht mehr als Herrschaft im Sinne positioneller Überlegenheit verstanden, sondern sie ist qualifiziert durch "Anbieten von Möglichkeiten, Schaffen und Garantieren der Grundlagen der Zusammenarbeit und Hilfestellungen aller Art" ²⁵⁵ .

Die G r u p p e gewinnt Symbolkraft für eine neue Qualität der Arbeitsbeziehungen überhaupt: "Teamarbeit, kollektive Leitung, Kollegium der Gleichen, Wegfallen der Unterschiede zwischen den Positionen, Übereinstimmung in Zielsetzung und Werthierarchie" - sie machten demokratische Formen der Willensbildung überhaupt überflüssig: "Mehrheitsabstimmungen in den entscheidenden Fragen würden die Einmütigkeit nur gefährden" ²⁵⁶ .

Hier wird der kollektivistische Zug der Konzeption HILLMANNs deutlich. Der von ihm propagierte Individualismus ("Bedürfnisse der einzelnen") wird aufgefangen durch einen Kollektivismus gleicher Gesinnung, Zielsetzung und Motivation. Darum kann auf eine positionell-hierarchische Organisation verzichtet werden. Die neue Organisation wird "von unten her", vom einzelnen und von allen zusammen, selbst getragen. Kleine Kollektive sind die bestimmenden und ausführenden Organe zugleich. Wenn sich eine neue Struktur herausbildet, so handelt es sich allenfalls um eine "abgestufte Selbstverwaltung" ²⁵⁷ .

HILLMANNs Konzept einer antagonistischen Kooperation besitzt einen system-transzendierenden Charakter: Mit Schaffung eines herrschaftsfreien Raumes im Betrieb vollzieht sich zugleich die Abschaffung privatkapitalistischer Strukturen, die offenbar als Ursache für autoritäre Verhältnisse im Unternehmen gelten.

Dieses Konzept wirft verschiedene k r i t i s c h e F r a g e n auf:

- 1.) Wenn Kooperation ein Mittel sein soll, um das Herrschaftssystem im Betrieb abzuschaffen, so ist kein genügender Ausgleich zu der Tatsache geschaffen, daß auch von Seiten der Betriebsleitungen und der Betriebswissenschaft Kooperation als funktionales Führungsinstrument (partiell) eingesetzt wird. Der antagonistische Zug

am kooperativen Gedanken HILLMANNs erhält seine Kraft offenbar nur auf Grund einer vorausgesetzten Verweigerung von Kooperation durch die Betriebsleitungen.

- 2.) Das Bild eines kollektiv sich verwirklichenden Menschen läßt fragen, ob nicht durch die Hintertür eine neue Herrschaft eingeführt wird, diesmal die einer "Gesinnungsdiktatur"²⁵⁸; denn es wird von vornherein auf die institutionelle Möglichkeit eines Konfliktaustrags im Betrieb verzichtet, indem auf Kosten demokratischer Ordnungsformen für die Einführung von Kollektiven entschieden wird.
- 3.) Zu fragen wäre, ob nicht die Utopie der Gleichheit aller im Betrieb Tätigen von der Struktur der Aufgabenstellung selbst her unterlaufen wird. Aufgabenteilung und verschiedene Verantwortungsstufen dürften mit einer modernen technischen Produktion (zumal in Großbetrieben) von selbst gegeben sein. Deshalb ergibt sich das Problem, wie sich funktionaltechnische Bedingtheiten zu einer sozialen Utopie verhalten, die auf bestimmten anthropologischen Zielvorstellungen beruht. Kooperation wird sonst zu leicht zum *S e l b s t z w e c k* einer sich kollektiv verwirklichenden Menschlichkeit.
- 4.) Empirisch zu wenig geprüft ist die Annahme, daß eine Organisation "von unten her" total verändert werden könne. Zwar ist einem gesteigerten Selbstbewußtsein der Arbeitnehmer eine wichtige Funktion im Abbau autoritärer Strukturen zuzuschreiben. Doch scheint die Möglichkeit, durch individuelle Selbsterfahrung mit Hilfe gruppendynamischer Prozesse Veränderungen in Organisationen herbeizuführen - selbst wenn durch eine solche Therapie ganze Gruppen aus dem Betrieb erfaßt würden -, äußerst gering zu sein. Empirische Ergebnisse zeigen, daß Machtstrukturen ohne Einbeziehung des oberen Managements kaum zu verändern sind; "denn auf diesem Niveau werden die wichtigsten Entscheidungen getroffen, und hier wird das soziale Klima der Organisation bestimmt."²⁵⁹
- 5.) Die von HILLMANN angestrebte Gruppenstruktur im Betrieb entkräftet noch nicht die Frage, ob damit auch tatsächlich die

Führungsprobleme im Kern behoben sind. HILLMANN selbst gibt zu, daß sich die Konflikte in die Gruppen hinein verlagerten, d.h. auf das Verhältnis von Gruppenangehörigen zum jeweiligen Gruppenleiter übertrügen.²⁶⁰

- 6.) Entsprechend und zugleich in Erweiterung des MARXschen Konzepts werden Personalität (Selbstverwirklichung - vermittelt durch gruppendynamische Erfahrungen und strukturelle Veränderungen im Betrieb), Relationalität (mit Hilfe von Kooperation auf der Basis der Gleichheit in einem kollektiven Rahmen) und Funktionalität ("befreite" Arbeit ²⁶¹ als Sollgröße und gesteigerte Produktivität durch Herstellung besserer Informationsflüsse und einer kooperativen Selbstorganisation) zu einer Einheit zu verbinden versucht. Darin ist ein sozial- und systemkritisches Element enthalten, das auch einem christlich-sozialethischen Ansatz nahesteht. Allerdings läßt sich fragen, ob nicht von der philosophischen Annahme her, der Mensch verwirkliche sich in der Arbeit ²⁶², der kooperative Gedanke eine ideologische Überhöhung dergestalt erfährt, daß er zu einer letzten Wertigkeit erhoben wird. Arbeit in ihrem funktionalen Charakter (allerdings nicht nur systemfunktionalen, sondern im weiteren Sinne: funktional im Verhältnis zu den Gesamtzielsetzungen von Leben oder Gesellschaft überhaupt) droht aus dem Auge verloren zu werden.

6.4.2. Eine theologische Begründung von Herrschaftskritik nach dem Entwurf von WOLFGANG BELITZ

Programmatisch formuliert BELITZ ²⁶³ sein Vorverständnis für die industrielle Welt:

"Fremdbestimmung ist die unmittelbare Erscheinung der Herrschaft bzw. Knechtschaft in der Produktionshierarchie. Ohne Macht ist die ausführende Arbeit." (264)

Die Möglichkeit einer Parteinahme, die auch einer kirchlichen Industrie- und Sozialarbeit nicht abgesprochen werden kann, ²⁶⁵ liegt begründet in einer Benachteiligung von Menschen durch herrschaftliche Strukturen. Von daher ergibt sich sozialethisch für BELITZ die Aufgabe, an der Humanisierung der betrieblichen Verhältnisse mitzuwirken.

"Unser sozialethisches Interesse an der Humanisierung der Arbeit ist genauer das Interesse an der Veränderung industrieller Herrschaftsstrukturen, denn Humanisierung der Arbeit ist nur möglich durch Humanisierung ihrer herrschaftlichen Organisation." (266)

Der spezifische Ansatz BELITZ' äußert sich darin, daß er eine bestimmte Analyse betrieblicher Strukturen in Beziehung setzt zu den grundlegenden Aussagen neutestamentlicher Botschaft von der Gottesherrschaft, ein Unterfangen, das auf Grund der analogen Begrifflichkeit (Herrschaft im Betrieb - Herrschaft Gottes) fragen läßt, wie sich folgender Gegensatz auflösen und "Gottesreich und Arbeitswelt" einander vermitteln lassen:

"Industrielle Herrschaft heißt nach Vilmar: Ausbeutung, Arbeitsleid, Fremdbestimmung. Gottesherrschaft heißt nach Paulus (Röm. 14,14): Gerechtigkeit, Freude und Friede im Heiligen Geist - in dieser Reihenfolge das exakte Gegenteil der Industriegherrschaft. Statt Ausbeutung - Gerechtigkeit; statt Arbeitsleid - Freude; statt Fremdbestimmung, also Gewalt - Frieden, also Gewaltlosigkeit." (267)

Zunächst ist festzuhalten, daß Herrschaft bei BELITZ ein über die rationale Organisation eines Betriebes überschießendes Element menschlichen Willkürverhaltens darstellt - nämlich von Seiten der "Herrschenden"; diese besitzen größere Freiheiten als die Beherrschten; insofern sei "Herrschaft" dieser Art ... nie real ohne Mißbrauch im Sinne ihrer eigenen Definition" denkbar. ²⁶⁸ Dies habe seinen Grund mit darin, daß es eine rein technische Organisation ohne soziale Implikationen nicht gebe: Die hierarchische Struktur des Betriebes bedeute zunächst eine Aufteilung in soziale Positionen mit entsprechenden Rechten, Vollmachten, Befehlsbefugnissen und Kontrollrechten. Daraus ergebe sich jedoch für die von ihr Betroffenen Gehorsampfpflicht, Berichtspflicht, eine delegierte Verantwortung. Die "Sachstruktur wird zur hierarchischen Herrschaftsstruktur" ²⁶⁹. Unterschiedliche Menschenbilder für die Leitenden und für die Ausführenden seien ein Kennzeichen für die vorausgesetzte Ungleichheit der Menschen. ²⁷⁰ Die Herrschaft der Unternehmer werde dabei noch ideologisch untermauert: Es spielten noch das Naturrecht (Eigentum legitimiert Autorität), die Konzeption einer Berufung und einer ständischen Ordnung (als Mitglieder des Unternehmerstandes) und eine Eliteideologie eine Rolle. ²⁷¹

Der Gehorsam auf der Arbeitnehmerseite könne keineswegs als freiwillig bezeichnet werden.

"Für den abhängigen Arbeiter geht es im betrieblichen Herrschaftsverband aus existentiellen Gründen um die Erhaltung des Arbeitsplatzes und das Erreichen materiell besser ausgestatteter Funktionen in der Hierarchie. Seine Rolle in den Autoritätsbeziehungen des Betriebes ist zwangsweise vorgeschrieben. Wenn Ungehorsam letztlich Entlassung als Sanktion nach sich zieht ..., besteht für den abhängigen Arbeiter ein existentielles Interesse an der Erfüllung fremden Willens." (272)

Die Freiheit aber, einen Arbeitsvertrag abzuschließen oder nicht, sei die Freiheit von H e r r e n und nicht von Knechten.²⁷³

Dieser sich in der Betriebsführung äussernden "strukturellen Gewalt"²⁷⁴ stellt BELITZ den Friedensgedanken gegenüber. Indem Gott durch seine "Knechtschaft" und Selbsterniedrigung in der Person Jesu ein Gegenbild gegen das menschliche Herrschaftsstreben liefere, tauche als Alternative gegenüber einem herrschaftlich organisierten Betrieb die "fraternelle" Struktur betrieblicher Beziehungen²⁷⁵ auf; das aber meine eine Brüderlichkeit, die von einer Gleichheit der Menschen untereinander ausgehe:

"Gott schafft alle Menschen als Gottes Ebenbilder. Die Gottesebenbildlichkeit begründet die unteilbare Menschenwürde. Diese besteht darin, daß allen Menschen verantwortliche Herrschaft über die Erde aufgetragen ist. Vom Ursprung und Auftrag her ist die Gleichheit aller Menschen als Herren Gottes Setzung." (276)

Diese Gleichheit bestehe sowohl im (Sünden-)Fall des Menschen ("peccative Egalität der Menschen als Knechte") als auch in der Rechtfertigung durch Gott ("renative Egalität der Menschen als Brüder"). Der Bekenntnissatz: "Herr ist Jesus Christus" (Phil. 2,11) widerspreche deshalb jeder Herrschaft unter Menschen.²⁷⁷

In der Übertragung dieser Aussagen auf das Feld des Sozialen bedient sich BELITZ des D e m o k r a t i e - Gedankens. Herrschaft sei danach immer v o n u n t e n delegierte und kontrollierte Herrschaft. Sie komme innerhalb dieser "fraternellen Produktionsassoziation" (sic!) ²⁷⁸ nicht nur auf Grund eines neuen Bewußtseins und Handelns der Menschen zustande, sondern auch durch eine "egale Verteilung der Macht im Betrieb" ²⁷⁹ .

Der Entwurf BELITZ' will keine praktischen Lösungen anstreben, sondern "Klärung der prinzipiellen Ziele politischer Arbeit" umreißen.²⁸⁰

Auffällig ist, daß sich BELITZ dabei eines dualistischen Schemas bedient, wie es das Bild von "Herr und Knecht" auch nahelegt; das Management als dritte Größe zwischen Kapital und Arbeit tritt nicht in Erscheinung, und dessen Abhängigkeit seinerseits vom Kapital wird nicht in Erwägung gezogen. Es verwundert deshalb nicht, wenn als Fazit eine Umkehrung der Herrschaftsverhältnisse angestrebt wird: An die Stelle der Delegation von Verantwortung n a c h u n t e n tritt eine Delegation von Herrschaft n a c h o b e n .

Die Gedankenführung BELITZ' ist nicht denkbar ohne einen bestimmten, am sozialen Konflikt im Betrieb orientierten Ausgangspunkt. Das antagonistisch-kooperative Modell findet hier mit einer theologisch ausgebauten Begründung eine Bestätigung. Kooperation ist verstanden als Zusammenarbeit aller im Betrieb Tätigen auf der Basis genereller Gleichheit. Diese wird gedeutet im Sinne allgemeiner Brüderlichkeit, der Maßnahmen des strukturellen Machtabbaus zur Seite treten. Die Kampfbegriffe der französischen Revolution, Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, klingen an und werden bei BELITZ zu neuer Aktualität zu führen versucht.

Will man dem BELITZschen Ausführungen gerecht werden, so wäre nach einer Begründung des antagonistisch-kooperativen Führungsmodells ganz allgemein zu fragen. Daß das schroffe Schema von "Herr und Knecht" gebraucht wird, ist einmal auf eine Situationsdeutung zurückzuführen, die mehr dem sozialphilosophischen Bereich angehört. Zum anderen hat das Bildwort reale Machtkonflikte zur Voraussetzung, die es widerspiegelt. Die Unterlegenheit und Abhängigkeit der Arbeitnehmerseite bildet den unmittelbaren Anlaß zu seinem Gebrauch. Dementsprechend kann es nur als legitim bezeichnet werden, wenn die Sozialethik die zugrundeliegenden Konflikte wahrnimmt und als Elemente einer Desintegration auffaßt, die auf eine Veränderung der Organisations- und Führungsstrukturen im Betrieb drängt.

Gegenüber der Art und Weise aber, wie die Konstruktion von BELITZ zustande kommt, sind sowohl sachliche und ideologiekritische als auch theologische Bedenken zu äußern.

- 1.) Wurde an früherer Stelle dem Harzburger Modell gegenüber die Kritik geäußert, daß das Konzept der "Delegation von Verantwortung" (von oben nach unten) einen Trugschluß in Bezug auf die Ableitbarkeit aller Macht von der Leitung enthalte ²⁸¹, so wäre hier das Umgekehrte zu sagen: Wenn zur "Delegation ... als Realität ... die Möglichkeit der Redelelegation" gehört ²⁸², dann

müßten auch die Arbeitnehmer alle Kompetenzen, die nach oben delegiert werden, wieder zurücknehmen können. Das aber ist angesichts der Arbeits- und Kompetenzenteilung eine Fiktion.

- 2.) Ideologisch droht der Entwurf BELITZ' dort zu werden, wo Herrschaft im Betrieb monokausal als Hindernis für Humanisierungsversuche angesehen wird. Eine Personalisierung ist zu leicht die Folge, wobei als gewichtiges Argument die "Lust zu herrschen"²⁸³ den Erscheinungsformen von Machtausübung im Betrieb unterstellt wird.

Konsequent erwartet BELITZ eine Änderung der Verhältnisse von einer neuen Einstellung des Menschen (Brüderlichkeit), der allerdings auch strukturelle Maßnahmen zur Seite treten (Machtverteilung u.a.). Jedoch bleiben diese auffällig unkonkret. Die Idee einer egalitären Zusammenarbeit beherrscht weitgehend das Feld.

- 3.) Die Frage entsteht, ob nicht die "Fraternität" zu einem neuen Strukturprinzip erhoben wird, das jedoch - aus logischen Gründen - p e r s o n a l gebunden bleibt; denn "Brüderlichkeit" bezeichnet einen interpersonalen und Verhaltensbegriff. Wird aber Veränderung so generell an ein neues Bewußtsein gebunden, so birgt das - wie schon bei HILLMANN festgestellt - die Gefahr in sich, daß der Wert der Brüderlichkeit eine neue Zwangsstruktur schafft. Statt des kooperativen Gedankens herrscht der egalitäre vor.

- 4.) Auch aus theologischen Gründen ist hier ein Einspruch geboten. Eschatologische Begriffe lassen sich nicht ohne weiteres zu Strukturprinzipien machen. Die Gefallenheit des Menschen, ein Argument von BELITZ selbst²⁸⁴, und die Nichtidentität von Eschatologie und Geschichte lassen eine stete Differenz von Sein und Sollen zur Voraussetzung christlich-sozialethischen Denkens werden²⁸⁵. Von daher handelt es sich nicht so sehr darum, eine neue Totalität zu denken, sondern verändernd in die gegenwärtigen Machtverhältnisse einzugreifen mit dem Bewußtsein, daß Institutionalität selbst ein "unverzichtbarer Modus menschlicher Existenz" ist²⁸⁶. Der Umgang mit Macht wird nicht aufgehoben, vielmehr einer neuen, humaneren Zwecksetzung zugeordnet.

- 5.) Wird vom Begriff der r e l a t i v e n Veränderung her gedacht, so scheint auch das dualistische Schema in Bezug auf die Leitungsstruktur des Betriebes unangebracht. Stellt man in Rechnung, daß

auch das Management Herrschaftsprobleme hat ²⁸⁷, so wäre eher (von dem funktionalen Gedanken her) nach einem rechten Verhältnis von Funktion und Kompetenz sowie der dazugehörigen Legitimation zu fragen. Herrschaftskonflikte entstehen dort, wo sich diese drei Größen in einem Ungleichgewicht befinden und nicht rational begründen lassen. ²⁸⁸ Es kann nicht in Abrede gestellt werden, daß Leitung in einem nach der Systemverkopplung gedachten Zusammenhang von Betriebsteilen ²⁸⁹ eine notwendige Voraussetzung des Funktionierens des Ganzen ist. Kritik hätte demnach dort anzusetzen, wo ein hierarchisches **Ü b e r m a ß** "an starren militärähnlichen, oft unnötigen Führungs- und Kontrollinstanzen" besteht ²⁹⁰. Die Frage, w i e diese Veränderungen durchzusetzen sind, bleibt freilich als Problem bestehen. BELITZ tendiert in seiner Antwort auf einen systemrevolutionären Appell, der die Globalforderung des Herrschaftsabbaus aufstellt.

6.5. Die Faktoren des Führungsprozesses beim kooperativen Führungsmodell

Die Führungsfaktoren stellen sich im kooperativen Führungsmodell gegenüber den vorher analysierten Managementsystemen noch einmal in einer ganz neuen Konstellation dar. Sie haben sich durch technische Weiterentwicklung, politische Einflüsse und durch Rückwirkungen untereinander weitgehend verändert. Dementsprechend baut kooperative Führung zu den Faktoren ein anderes Verhältnis auf und ist zugleich in anderer Weise von diesen abhängig, als dies vorher der Fall war. Da es nicht ein einheitliches Konzept für kooperative Führung gibt, erweist es sich als notwendig, im folgenden die einzelnen Varianten zu beachten.

6.5.1. Das Verhältnis von Unternehmen und Umwelt und sein Einfluß auf den innerbetrieblichen Führungsstil

Unternehmen und Umwelt sind vielfach rückgekoppelt, wenn es zur Ausbildung eines kooperativen Führungsstils in den Unternehmen, mithin zu partiellen Demokratisierungserscheinungen kommt.

Man kann davon ausgehen, daß vornehmlich vier Einflußgrößen der Umwelt zur Bildung des kooperativen Führungsstils beigetragen haben:

- 1.) der Effektivitäts- und Innovationsdruck, der vornehmlich vom Markt ausgeht. Dieser ist zurückgekoppelt u.a. zu neuen Technologien im Betrieb, die eine rationellere Produktion erlauben. Führung hat diesen neuen Anforderungen zu genügen, indem z.B. schnellere Entscheidungsmöglichkeiten durch Abbau einer strengen und starren Hierarchie;
- 2.) politische Entwicklungen, die in nicht geringem Maße auf eine Demokratisierung im Betrieb Einfluß haben (vgl. Betriebsverfassungsgesetz und die politischen Entwicklungen nach 1945²⁹¹);
- 3.) die gesellschaftliche Weiterbildung (Demokratisierungstendenzen), welche wiederum in engem Konnex mit technisch-wirtschaftlichen Entwicklungen steht. Sie prägt zugleich das Bewußtsein der Gesellschaftsmitglieder, also auch das der im Betrieb Beschäftigten. Um Konflikte zu vermeiden²⁹², legt es sich nahe, kooperative Arbeitsformen zu wählen.

KARL OTTO HONDRICH sieht folgenden Zusammenhang zwischen Umweltveränderung und Demokratisierungserscheinungen im Betrieb: Er nimmt einen in sich geschlossenen Kreislauf an zwischen

- Unternehmensziel "Gewinn"; es tendiere auf eine maximale Produktionsausweitung, die den Bedürfnissen der Gesamtgesellschaft optimal entgegenkommt;
- Bedürfnisbefriedigung im gesellschaftlichen Bereich, die eine Differenzierung individueller und kollektiver Ansprüche zur Folge habe; sie wirke zurück auf den Produktionssektor in Art der Forderung nach einer qualitativ veränderten Produktion;
- Veränderung der Produktionsmittel, welche eine erhöhte Qualifizierung der Belegschaft erforderlich macht;
- neue Anforderungen von Seiten der im Betrieb Arbeitenden an das Unternehmen;
- Veränderung der Zielkonstellation im Unternehmensbereich (Ergänzung durch die Zielvariablen: vermehrte und verbesserte Produktion, Selbstverwirklichung der Arbeiter im Betrieb).²⁹³

Als Hauptproblem der Industriegesellschaft stellt sich die Diskrepanz zwischen politischer und industrieller Herrschaft dar.²⁹⁴ Politische Herrschaft wird durch Wahl legitimiert, industrielle Herrschaft - in kapitalistischen Ländern - durch Besitz, also Eigentum an Produktionskapital.

Auf Grund dieser Unterscheidung kommt WILHELM HENNIS²⁹⁵ zum Schluß, daß sich die Demokratisierungsforderung nicht auf außerpolitische Bereiche übertragen lasse, da der Begriff Demokratie im strengen Sinne des Wortes ein politischer Begriff sei (Herrschaft der V i e l e n). Der Trennung zwischen politischem und nichtpolitischem Bereich die eine Gleichheitsforderung im s o z i a l e n Bereich (z.B. Familie) ausschließe, entspreche in der Tat die Unterscheidung von p o l i t i s c h e r und ö k o n o m i s c h e r Herrschaftsweise.²⁹⁶

Nun ist aber nicht zu bestreiten, daß sich innerhalb der industriellen Organisationen selbst Demokratisierungstendenzen ergeben. Sie sind die Folge von sozialen Anforderungen der Beschäftigten an das Unternehmen, zugleich aber von Leistungs- und Qualifikationsanforderungen des Industriesystems an die in ihm arbeitenden Menschen. Sie zielen auf eine Ausdehnung von Entscheidungsbefugnissen von wenigen auf mehr Einheiten im Betrieb; dies hat eine Verengung und Vertiefung der Hierarchie zur Folge, da ein Vorgesetzter für immer weniger Einheiten verbindliche Entscheidungen treffen kann, mithin die Spanne der Kontrolle kleiner wird. Eine Verbreiterung und Verstärkung von Beteiligungsrechten im Sinne der Mitbestimmung aber bedeutet, daß zugleich ein Anspruch auf mehr Information erhoben wird, mithin auf eine Verteilung der Machtmittel. Dies aber kann durchaus einer Neukonstruktion von Herrschaft gleichkommen.²⁹⁷

In der freien Marktwirtschaft bleibt nun freilich der Grad einer Demokratisierung im Betrieb den Unternehmen selbst überlassen, soweit nicht gesetzliche Regelungen eine gewisse Grenze für die Ausübung innerbetrieblicher Herrschaft abstecken.²⁹⁸ Es bleibt also ein Spielraum für demokratische Führungs- und Entscheidungsformen, die auch entsprechend unterschiedlich motiviert sein können. Um Kooperation als ideelle Forderung durchzusetzen, wird oftmals auf das politische System zurückgegriffen, um aus ihm normative Begründungen zu gewinnen,

die zugleich richtungsweisend für die innerbetriebliche Demokratie sind. 299

Angedeutet werden soll noch der Unterschied zwischen dem monistisch-wirtschaftlich und dem antagonistisch-sozialistisch orientierten Konzept von Kooperation. Beide Male wird eine Einheit von Unternehmen und Gesellschaft angenommen, jedoch unter umgekehrtem Vorzeichen.

Für den ersten Typus sei PETER F. DRUCKER zitiert:

"Die erste Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ist die Gewinn-erzielung, und kaum weniger wichtig ist die Verpflichtung zum Wachstum. Das Unternehmen ist das wohlstandschaffende und wohlstandserzeugende Organ unserer Gesellschaft. Das Management muß seine wohlstandschaffenden Produktionsmittel intakt erhalten durch die Erzielung angemessener Gewinne zum Ausgleich der in der wirtschaftlichen Tätigkeit enthaltenen Risiken. Und außerdem muß es die wohlstandschaffende und -erzeugende Kapazität dieser Produktionsmittel vergrößern und damit gleichzeitig zur Vergrößerung des Wohlstandes der Allgemeinheit beitragen." (300)

Weiter sagt DRUCKER:

"... die Gesellschaft ist nicht eigentlich die Umwelt des Unternehmens. Selbst die privateste aller privaten Unternehmungen ist vielmehr ein Organ der Gesellschaft und erfüllt eine soziale Funktion." (301)

Die Einheit von Unternehmen und Gesellschaft ergibt sich hier auf Grund des für beide Seiten vorausgesetzten übergeordneten Wertes des Wohlstandes, der primär durch wirtschaftliche Güter erzielt wird.

Bei dem anderen Modell geht es darum, mit Hilfe einer Fundamental-demokratisierung Zielvorstellungen wie "Gesellschaft der Gleichen und Freien" ³⁰², klassenlose Gesellschaft, Selbstbestimmung, "Sozialismus mit menschlichem Gesicht" ³⁰³ u.a.m. zu verwirklichen. Diese Demokratisierung soll sich auf die Gesamtgesellschaft wie auf alle Subsysteme in der Gesellschaft (gleichzeitig) erstrecken. ³⁰⁴ Kooperation wird hier gegen privatwirtschaftlich orientierte Führungsformen ins Felde geführt, um zugleich die betrieblichen wie gesellschaftlichen Zielsetzungen zu verändern. Partizipation brauche nach diesem Verständnis - so GRONEMEYER - nicht als "Anpassung durch Selbststeuerung" ³⁰⁵, sondern könne zugleich "als das trojanische Pferd der Ohnmächtigen" gedeutet werden, "hineingezogen in die Mauern traditioneller Machtpositionen" ³⁰⁶.

Die zwischen diesen beiden Extremen stehende mittlere Position verbindet sowohl die konventionellen wie kritischen Impulse der genannten Stellungnahmen. Sie versucht einerseits den Leistungsanforderungen

des Betriebssystems, andererseits einer liberal-demokratischen Herrschaftsform im politischen System gerecht zu werden und die hier vorherrschende Diskrepanz durch eine Kooperation auszugleichen, die strukturelle Form gewinnt.³⁰⁷ Hier wird auch mit "Rückwirkungen auf die Gesellschaft"³⁰⁸ gerechnet, einerseits mit einer Förderung des demokratischen Bewußtseins, bei Verweigerung partizipativer Arbeitsstrukturen jedoch damit, "daß Fremdbestimmung und Eintönigkeit in der Arbeitswelt zu politischem Desinteresse und Teilnahmslosigkeit der Bürger führen"³⁰⁹.

6.5.2. Mensch und Technik beim kooperativen Führungsmodell

Der Wettkampf zwischen technischer Effizienz und Rationalisierung des sozialen Sektors läßt den kooperativen Führungsstil als geeignetes Führungsinstrument erscheinen. Besorgte die Weiterentwicklung der Technik eine größere Differenzierung der Arbeitsplätze und mit dieser einestails eine Auf-, andernteils eine Entqualifizierung von Arbeitsplätzen, so gilt wenigstens für die qualifizierteren Tätigkeiten Partizipation als unerläßliche Arbeitsbedingung³¹⁰. Dies ist etwa dort der Fall, wo einzelne Arbeiter über ganze Maschinenkomplexe verfügen und nicht mehr ohne weiteres einer Kontrolle von außen unterliegen.³¹¹ Auch wo eine kreativitätsfördernde Arbeitsstruktur zu schaffen ist, legt sich ein kooperativer Führungsstil nahe.³¹²

Hier wird Technik als eine Komponente sichtbar, die in starkem Maße auf die Entwicklung und Veränderung des Führungsstils Einfluß nimmt. Aber Technik kann auch - nicht nur im Sinne von Humantechnik - zum Führungsinstrument selbst werden. D.h. mit der Rationalisierung des Informationssektors mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung findet eine Zentralisation von Informationen statt, die sich als Steuerungsmittel einsetzen läßt. Dadurch wandelt sich die Führungsstruktur noch einmal.

"Die Anwendung der EDV aus Gründen der Rationalisierung und Planung erfordert eine weitgehende Abkehr von bürokratischen Organisations- und Herrschaftsvorstellungen. An ihre Stelle tritt eine dynamische Systembetrachtung, die personale Abhängigkeiten zunehmend durch funktionale ersetzt. Statt Gehorsam und Pflichterfüllung werden Systemverantwortung und Innovationsfähigkeit zu Tugenden erhoben." (313)

Allerdings birgt das neue Führungsinstrument des Computers auch manche Probleme für die Führungskräfte. Wo sehr viele Daten verarbeitet werden müssen, entsteht einmal ein Zugzwang zur Anwendung der neuen

Methoden; dies bringt die Wettbewerbssituation mit sich.³¹⁴ Neben technische Probleme, etwa die Abrufbarkeit der gespeicherten Informationen³¹⁵, treten andere, die mit der inneren Logik der Rechenoperationen zu tun haben.

"Angestachelt durch diese neuen Möglichkeiten der Computer bekommt das genaue Vorplanen von Arbeits- und Produktionsprozessen, von wirtschaftlichen und strategischen Operationen und Aktivitäten immer größeres Gewicht ... Wir haben eine Metastufe der Technik erreicht, weil das Beherrschen des Stofflich-Energetischen gegenüber dem Beherrschen der Prozeßabläufe im P r o g r a m m , im Plan, in der ökonomisch-technischen Optimalität in den Hintergrund tritt. Technik wird zum P r o g r a m m des optimalen Umganges mit der Technik!"⁽³¹⁶⁾

Kommt Führung hier nicht umhin, den Datenverarbeitungsspezialisten in sich abgeschlossene selbständige Verantwortungsbereiche zu überlassen³¹⁷, so stellt sich schnell die Frage, inwieweit Führung sich selbst von den Spezialisten abhängig macht; denn diese verfügen über die entsprechenden Methoden, Informationen zu speichern und abzurufen. Es kann deshalb nicht allein beim Appell bleiben, die Entwicklung im Griff zu behalten, sondern es erweist sich als notwendig, daß der "leitende Mitarbeiter ... ein Basiswissen über die elektronische Datenverarbeitung besitzen (erg. muß), um Klarheit darüber zu gewinnen, was er von der fortgeschrittenen Datenverarbeitung erwarten kann, und vor allem auch zur Bewahrung seiner Unabhängigkeit in der Unternehmung"³¹⁸. DRUCKER sieht den Ausweg nur in einer umso größeren Entscheidungsfähigkeit des Managements, die auf allen Stufen der Führungshierarchie zu üben sei.³¹⁹ Damit kann gesagt werden, daß in der kybernetischen Phase der wissenschaftlich-technischen Revolution die Bedeutung des subjektiven Faktors für die Informationsverarbeitung wieder mehr erkannt wird.

"Der TAYLORismus in der Produktion, die zunehmende Arbeitsteilung gelangen an ihre Grenzen, der Prozeß beginnt sich umzukehren. Größere Spielräume bei der 'Ausführung der Arbeit werden geschaffen... Erforderlich ist das, um in die sich aufblähenden, sich komplizierenden Organisationen Selbststabilisierungsmöglichkeiten einzubauen ..." (320)

Zugleich sind die Kontrollmöglichkeiten über die Belegschaft größer geworden, da alle Informationen zentral gespeichert werden.³²¹ Menschenführung und Organisation der technischen Faktoren stehen demnach nicht mehr so isoliert nebeneinander wie bei den Human Relations. Sie finden eine neue Zuordnung, indem die sozialpsychologischen Erkenntnisse zu e i n e m Element im Ganzen einer aufs Systemziel ausgerichteten Konzeption werden.³²²

6.5.3. Der Zusammenhang von Menschenbild und jeweiliger Ausprägung des kooperativen Führungsstils

DOUGLAS MCGREGOR faßte das Menschenbild des kooperativen Führungsstils programmatisch zusammen und setzte an die Stelle der "Theorie X" die "Theorie Y".³²³ In der Gegenüberstellung ergibt sich folgendes Bild:

Theorie X

(Führung durch Kontrolle)

- "1. Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren, und er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er kann.
2. Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muß der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht oder bestraft werden, um die erwartete Leistung zu erbringen.
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden; er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit und möchte sich vor allem wie die Mehrheit der Menschen verhalten.
4. Die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden nur teilweise genutzt."

Theorie Y

(Führung durch Motivation)

- "1. Sich physisch oder geistig anzustrengen, ist dem Menschen ebenso eigen, wie der Spieltrieb. Darüber hinaus kann die Arbeit sowohl Befriedigung als auch Enttäuschung hervorrufen.
2. Äußere Kontrolle und Androhung von Strafen sind allein nicht wirksam, um einen Menschen zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Er zieht es vor, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle zu übernehmen.
3. Der Mensch übernimmt nicht Verantwortung, sondern sucht sie; Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz sowie vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen einer mißlichen Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für die Menschen.
4. Einfallsreichtum und Kreativität finden sich unter Menschen weit mehr, als generell vermutet." (324)

Eine weitere Differenzierung des Menschenbildes im kooperativen Führungsmodell legt sich nahe; denn es ist auffällig, daß in den dargestellten Konzeptionen Wertsetzung, Menschenbild und die jeweilige Gestaltung von Kooperation einander korrespondieren.

Beim Führungsmodell mit monistischer Zielsetzung gilt zwar das mechanistische Menschenbild als überwunden. An seine Stelle aber ist (implizit) ein dichotomisches Menschenbild getreten: Während den Führungskräften zumeist die Aufgabe von "Anreiz"-

Vermittlung zufällt, um entsprechende "Beiträge" auf Seiten der Geführten zu erzielen, fällt den letzteren in der Hauptsache eine reaktive Rolle zu. Gegenüber den bisherigen Führungsmodellen ist zwar eine breitere Bedürfnisskala des Menschen angenommen und der Mensch als Entscheidungs- und Informationsträger gesehen; infolgedessen kann den Beschäftigten ein breiterer Entscheidungsspielraum zugestanden werden. Doch fällt Kooperation hier primär unter die Kategorie der *M o t i v a t i o n*, die einseitig von Seiten der Leitung ausgeht. Zugestanden werden partielle Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auf Grund vorhandener Kompetenzen nur soweit, wie sie der Zielerreichung des Unternehmens dienen.

Normative und empirische Faktoren kommen beim kooperativen Führungsstil mit *p l u r a l e r W e r t - u n d Z i e l s e t z u n g* zusammen. Hier liegen beide insofern eng beieinander, als die sachlich-qualitativen Anforderungen vom Produktionssystem her, nämlich

- Eigeninitiative,
- Kreativität,
- Verantwortungsbereitschaft,
- Kooperation,
- eigene Urteilsbildung,
- Entscheidungsbereitschaft u.a.m.

mit den mehr ideellen Werten wie

- Selbst- und Mitbestimmung,
- Menschenwürde,
- Mengengerechtigkeit,
- Emanzipation,
- Selbstverwirklichung,
- Mündigkeit u.a.m. 325

zu einer Einheit verschmolzen werden. Dieses Menschenbild gilt *g e n e r e l l* und wird zur Grundlage einer Zuordnung des Menschen zu den verschiedenen Verantwortungsbereichen oder Subsystemen im Betrieb gemacht: So sieht das MfF den Menschen als Glied folgender drei Systeme: des sozialen, ökonomischen und Informationssystems.³²⁶ Dementsprechend kommt der Mensch in verschiedenen Funktionen in Sicht: als soziales Wesen, als Produktionsfaktor, als Informations-

verarbeiter.³²⁷ Indem hier der kooperative Führungsstil auf der Basis der Zweiseitigkeit aufbaut, bleibt das Prinzip der Menschen-gerechtigkeit auch in diesen funktionalen Bereichen enthalten und ein Spielraum für sozialpsychologische Zielsetzungen offen. Die hierarchischen Strukturen werden nicht abgeschafft, da sie als funktional für die Produktion erkannt werden, jedoch relativiert. Es herrscht der Gedanke einer funktionalen Autorität vor.

Beim a n t a g o n i s t i s c h - k o o p e r a t i v e n Führungsmodell stehen normative Werte im Vordergrund, die auch selbst antagonistisch zu verstehen sind:

- Freiheit,
- Gleichheit,
- Brüderlichkeit,
- Selbst- und (kollektive) Mitbestimmung u. dgl.

Zielen sie auf eine Umwandlung der vorhandenen Herrschaftsverhältnisse, so muß das auch Folgen für den Autoritätsbegriff haben: Führung und Autorität erwachsen aus einer selbstbestimmten Kooperation und haben dieser letztlich wieder zu dienen.

Folgt man der Unterscheidung von individual- und gesellschafts-orientierter Entfremdungstheorie³²⁸, so entspricht der skizzierte Ansatz der MARXschen individual-orientierten Theorie, nach der die Konflikte zwischen Individuum und Gesellschaft aus einer bestimmten Gesellschaftsordnung resultieren und die ein von humanistischen Werten abhängiges Menschenbild voraussetzt.³²⁹

Im ganzen dürften alle drei Modelle einem Menschenbild folgen, das der Vorstellung eines "complex man"³³⁰ entspricht. Der Mensch ist danach äußerst wandlungsfähig, die Hierarchie der Bedürfnisse eingeschlossen; er ist lernfähig, erwirbt neue Motive und ist in seiner kognitiven Struktur vielfältig angelegt.³³¹

6.5.4. Kooperativer Führungsstil und Organisation

Das jeweilige Verständnis von Kooperation findet einen unmittelbaren Niederschlag im jeweiligen Organisationskonzept. Als zentral erweist sich die Frage, wieweit Kooperation zu einem Organisations-

prinzip selbst ³³² wird und die Partizipation an Entscheidungsbefugnissen formal geregelt ist.

Die erste Variante des kooperativen Führungsmodells (Harzburger Modell) bleibt einem relativ starren Organisationsprinzip verhaftet und ist insgesamt mit dem Prädikat "scheindemokratisch" zu versehen. Es können zwar verschiedene Managementgrundsätze verfolgt werden - wie "management by objectives", "management by delegation" und "management by exception" . Sie gewähren der Belegschaft partielle Mitwirkung an Entscheidungen der Vorgesetzten. Doch sorgt eine relativ scharfe Abgrenzung der Verantwortungsbereiche und eine durchgängige Kontrolle für eine relativ strenge hierarchische Organisation.

Die zweite Variante des kooperativen Führungsmodells (s.6.3.) bedient sich zusätzlicher organisatorischer Mittel, welche eher dem Anspruch einer strukturell-kooperativen Organisation genügen und kooperativen Verhaltensformen förderlich sind. Zu nennen sind u.a.:

- Informationsvermittlung von oben nach unten und umgekehrt;
- eine Organisation nach dem systemtheoretischen Konzept, das von relativ selbständigen Subsystemen ausgeht ("Operationssystem", "Innovationssystem", "Politiksystem", "Informationsübertragungs-" und "-verarbeitungssystem" ³³³). Die Subsysteme werden nach dem Konzept KNUST BLEICHERS im Hinblick auf das Ziel selbsttragend und eigenverantwortlich, jedoch muß dies nicht heißen, daß in allen Einheiten der gleiche Führungsstil praktiziert werde; ³³⁴
- die schon genannte Matrix-Organisation, bei der nicht - wie im hierarchisch-autoritären Modell - Verbindungen zu anderen Unternehmenseinheiten immer über den Vorgesetzten laufen, sondern direkt.

So wird eine Selbstkoordination möglich.

Der Abbau unnötiger Freiheitsbeschränkungen steht bei der zweiten Variante im Vordergrund. Die dritte, das antagonistisch-kooperative Modell, greift auf die untersten Einheiten im Betrieb zurück, die Gruppen. Gruppenorganisation und Selbstregulierung werden zu den grundlegenden Prinzipien erhoben. Wenn sich auch neue Führung herauskristallisiert, so ist sie doch an der Basis und an einer funktionalen, selbstbestimmten Kooperation orientiert. Sie zielt auf

eine Mitbestimmung auch in der Unternehmensebene und eine "qualitativ egalitäre Ordnung".³³⁵ "Arbeiterselbstverwaltung" und "Arbeiterkontrolle" werden zu den entscheidenden Begriffen, die auch mit konkreten Modellen belegt werden können (Glashütte Süßmuth, Caltex/Frankreich, Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien).³³⁶

Es stehen mithin unterschiedliche Modelle zur Verfügung, die für sich beanspruchen, das Prinzip der Kooperation zu verwirklichen. Sie alle unterscheiden sich von der gesetzlichen Mitbestimmung dadurch, daß sie nicht nur eine r e p r ä s e n t a t i v e , sondern eine u n m i t t e l b a r e D e m o k r a t i e vertreten. Im ersten Fall ist laut Betriebsverfassungsgesetz der B e t r i e b s r a t Träger der entscheidenden Beteiligungsrechte am Arbeitsplatz.³³⁷ Die hierarchischen Strukturen sind hier grundsätzlich nicht angegriffen, da das Gesetz auf Vertretung der jeweiligen Interessen innerhalb der vorhandenen Organisationsform abzielt.³³⁸ Demgegenüber werden im kooperativen Führungs- und Organisationsmodell die B e t e i l i g t e n selbst zu Trägern von Entscheidungsprozessen, in welchem Grade auch immer.

6.6. Sozialethische Stellungnahme zum kooperativen Führungsmodell

Wie die unterschiedlichen Ausprägungen des kooperativen Führungsmodells zeigen, kann "Kooperation" noch nicht zu einem Wert an sich erklärt werden. Zwar ist sie wie kein anderes Modell an Werte wie Gleichheit, Gerechtigkeit, Brüderlichkeit u.a. vermittelbar; diese aber sind zugleich zu christlichen Grundwerten analog.³³⁹ Dennoch bedarf Kooperation der genaueren inhaltlichen Füllung, soll der Begriff nicht der Beliebigkeit der Motive in seiner Verwendung überlassen werden.

Als Bewertungsgrundlage bietet sich für die sozialethische Stellungnahme die Einheit der drei mittleren Axiome von Personalität, Relationalität und Funktionalität an. Sie scheidet von vornherein extremistische Antworten aus³⁴⁰, kann diese aber dennoch als Anfrage an überhöhte, absolut geschriebene andere Werte begreifen.

Geht man vom letzten Wert aus, so läßt sich am ehesten eine gewisse Übereinstimmung der Modelle nachweisen. Das funktionale Argument ist bei allen Varianten des kooperativen Führungsmodells zu erkennen. Diese stimmen meist darin überein, daß sich das Funktionieren des modernen Produktionsablaufes nur mit einem neuen Führungsstil regeln läßt. Als Folge ergibt sich für die einen Modelle eine "Ausweitung des Unternehmerprinzips"³⁴¹, das mit Hilfe einer Identifikation der Beschäftigten mit den Betriebszielen erreicht werden soll. Nicht nur deren Zufriedenheit zu erreichen, ist darum hier das Ziel der Menschenführung - dies war bei den Human Relations der Fall -, sondern Übernahme der Unternehmenszielsetzungen in die persönlichen Zielsetzungen der Arbeitnehmer.

Als Mittel dazu dient die Ausstattung bestimmter Arbeitsbereiche mit gewissen Graden an Selbständigkeit und Entscheidungsbefugnissen, die von den Unternehmenszielsetzungen abgeleitet sind.³⁴²

Für andere Modelle bietet der kooperative Führungsstil die Gelegenheit, auch ideelle Ziele zu erreichen. REIMER GRONEMEYER etwa faßt seine Analysen über sog. "Partnerschaftsmodelle" so zusammen:

"Nur zu oft ist das Interesse der 'von oben' verordneten Partnerschaft im Betrieb der Versuch der Konfliktvermeidung (Streik), der Integration (Solidarität mit dem Betrieb) und der Leistungsstimulation (Optimierung durch Aktivierung). Auch subjektiv von humanen Impulsen initiierte Modelle haben faktisch oft genug diese Wirkung. Aber: Es spricht vieles dafür, daß diese Partnerschaftsmodelle Richtungen signalisieren, in denen auf Dauer spätkapitalistische Produktion sich organisieren muß. Was finanzielle Stimulanzien nicht perfekt leisten - die autonome, verantwortungsbereite und kreative Arbeit im Betrieb -, ist erreichbar offenbar durch Erfolgsbeteiligung einerseits, durch betriebliche Mitbestimmung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz andererseits." (343)

Das mittlere Axiom der Funktionalität kann in den Varianten des kooperativen Führungsmodells unterschiedlichen Zielsetzungen zugeordnet sein: dem betriebswirtschaftlichen Ziel einer gewinnbringenden Betriebsführung³⁴⁴, dem Prinzip der Arbeit als Selbstverwirklichung des Menschen³⁴⁵ oder dem Kriterium der "Sachgerechtigkeit"³⁴⁶ als einem Funktionsprinzip, mittels dessen letztlich menschliche Ziele erreicht werden sollen, z.B. eine ausreichende Güterversorgung der Gesellschaft³⁴⁷.

Von entscheidender Bedeutung für strukturelle Auswirkungen des kooperativen Führungskonzepts erweist sich das jeweilige Menschenbild, mithin die spezifische Deutung der mittleren Axiome der Persona-

lität und Relationalität. Christliche Sozialethik wird hier eigene Kriterien geltend zu machen haben, die sich von einer nur nutzenorientierten oder empirischen Deutung der mittleren Axiome abheben. Kooperation kann so etwa zu einer durchgängigen Forderung werden, die Entscheidungspartizipation nicht auf bestimmte Subsysteme beschränkt, sondern sie allen Einheiten in gleicher Weise zugesteht.³⁴⁸ Eine zweite Konsequenz ergibt sich aus der Bejahung von Emanzipation, Mündigkeit und Gleichwertigkeit: Demokratisierung und Kooperation können nicht länger in einem harmonistischen Sinne verstanden und angewendet werden. Vielmehr schließen sie als Organisationsprinzipien die Möglichkeit ein, Konflikte auf Grund unterschiedlicher Interessenrichtungen auszutragen. Dies ergibt im Effekt eine "konfliktregulierte Kooperation"³⁴⁹ welche den Anforderungen der betrieblichen Funktionstauglichkeit nicht widersprechen muß.

Es reicht auch nicht aus, Kooperation nur auf die personal-ethische Basis allein zu stellen. Geht es um reale Machtteilung, ist der strukturelle Gesichtspunkt ins Auge zu fassen, mithin die gesetzliche (paritätische) Mitbestimmung als Basis "partizipativer Kooperation"³⁵⁰ zu werten.

Demokratisierung läßt sich aber auch nicht loslösen von den konkreten Leistungsproblemen. Mit FRIEDRICH FÜRSTENBERG ist festzuhalten:

"... man kann sich im Betrieb nicht demokratisch betätigen, ohne zugleich auch etwas zu leisten. Das Mitwirkungspotential entspricht weitgehend dem möglichen funktionalen Beitrag." (351)

Als ein weiterer Bezugspunkt für eine sozialetische Stellungnahme kommt die sozialpolitische Einstellung der jeweiligen Autoren hinzu. Wie z.B. NEUMANN aus dem Gedanken einer christlichen Verantwortung heraus mehr die unternehmerische Position vertreten kann, so ist es bei BELITZ mehr die Arbeitnehmerposition.

Eine unterschiedliche Gewichtung von Zielsetzungen und eine unterschiedliche Beurteilung des Machtfaktors scheint die Voraussetzung dieser Differenz zu sein.

Faßt man die verschiedenen Aspekte einer sozialetischen Stellungnahme zusammen, so ergeben sich gewisse Tendenzen in der Beurteilung des kooperativen Führungsmodelles. Sie lassen sich in folgenden Postulaten zusammenfassen:

- Vermittlung der verschiedenen Wertpositionen, da sie (legitimer-

- weise) die Interessen unterschiedlicher Systeme im Betrieb vertreten;
- kein individualethisches Verständnis von Kooperation, da hiermit das Abtreten von Entscheidungsbefugnissen an untergeordnete Einheiten im Betrieb der Willkür der Arbeitgeberseite überlassen bliebe;
 - Kooperation vielmehr als ein strukturelles Konzept innerbetrieblicher Demokratisierung, indem sie zu einem Organisationsprinzip in der Ablauforganisation ³⁵² wird;
 - in Ergänzung zur unmittelbaren Demokratisierung durch kooperative Arbeitsvollzüge die Durchführung einer (repräsentativen) Mitbestimmung für eine Vertretung der Arbeitnehmerbelange auf oberster Entscheidungsebene im Unternehmen;
 - die dialektische Vermittlung von deduktiver und induktiver Normengenesse für Führung im Betrieb (Ableitung von Normen für Führung aus den obersten Betriebszielen u n d durch Bestimmung von den sozialen Einheiten im Betrieb);
 - Selbstvertretung der verschiedenen Systeme im Betrieb, um einen bevormundenden Verantwortungsbegriff zu vermeiden; d.h. Selbstartikulation von Bedürfnissen, nicht (stellvertretende) Definition aus bestimmter Interessenperspektive;
 - schließlich Rückkopplung zu gesamtgesellschaftlichen Interessen und Werten, die einer eventuellen innerbetrieblichen Komplizenschaft zwischen den Sozialpartnern - auf Kosten gesellschaftlicher Bedürfnisse - entgegenzusteuern vermag.

Das kooperative Führungsmodell bedarf zu seiner endgültigen Beurteilung einer Ergänzung und Ausweitung der kritischen Analyse auf die neuralgischen Punkte der Führungsfaktoren selbst; denn diese bestimmen den Kontext des Modells mit. Verändern sie sich unter einer Neubestimmung etwa gesamtgesellschaftlicher Zielsetzungen, dürfte auch eine Veränderung in der Faktorenkonstellation im ganzen zu erwarten sein.

Darum wird auf die Frage des (ethisch) angemessenen Führungsstils an späterer Stelle zurückzukommen sein.

6.7. Zusammenfassung

Wie sich gezeigt hat, steht der Begriff der Kooperation vielfältigen Deutungen offen. Er kann das funktionale Prinzip der Arbeitsteilung

andeuten, sowohl auf horizontaler Ebene (z.B. MARX) als auch in vertikaler Richtung (TAYLOR), dabei antagonistisch oder harmonistisch (vgl. Human Relations) verstanden werden. In der Gegenwart halten sich diese Bedeutungsvarianten durch und verbinden sich zugleich mit einem neuen Kriterium, dem der Partizipation an Entscheidungsbefugnissen. Dies kann verschiedene Ebenen umfassen. Das mitbestimmungsorientierte Konzept (der paritätischen Mitbestimmung) schließt die höchste Ebene, die Unternehmensebene, mit ein. Das antagonistische Konzept strebt eine Egalisierung der Machtverhältnisse an, indem "Klassenherrschaft" beseitigt wird. Das unternehmensorientierte Konzept gesteht meist nur partielle Entscheidungsbefugnisse zu. Einen Ausgleich zwischen ideell-humanitärer und wirtschaftlich-funktionaler Position sucht das Modell mit pluraler Zielsetzung.

Eins läßt sich mit aller Klarheit sagen:

Das Legitimationsproblem des kooperativen Führungsstils hat sich unter den Bedingungen gegenwärtiger Organisationsanforderungen weit- hin selbst erledigt. Sowohl Wissenschaft als auch Praxis haben er- wiesen, daß in komplexen Organisationen Partizipation ein Mittel zur besseren Zielerreichung darstellt. Allerdings ist die Frage noch nicht ausgestanden, unter welchem Vorzeichen der kooperative Führungs- stil verwirklicht wird. Für TAYLOR und die Human Relations konnte geltend gemacht werden, daß dem einen "die technisch beste Organisa- tion gleichzeitig die effektivste und menschlichste, für den anderen die menschlichste Organisation gleichzeitig auch die effektivste" ist; in beiden Fällen aber war "der Motor des Organisierens das vorrangig ökonomisch bestimmte Unternehmensziel".³⁵³ Den extremen Positionen dienen nicht selten gerade die Argumente der Gegenseite als Legitimationsgrundlage für die geforderte oder bejahte Kooperation: Humanität, um funktionalen Erfordernissen nachzukommen; Funktionalität, um humanitäre Ansprüche zu befriedigen und damit Herrschaft zu vermindern.

Deutlich wird - und darin manifestiert sich eine geschichtliche Bewegung innerhalb der industriellen Gesellschaft: Was TAYLOR als Fortschritt angesehen hatte, nämlich die Trennung von körperlicher und geistiger Arbeit, das verliert sich nach und nach als Gegensatz. Es "kehrt das Denken an jeden Arbeitsplatz zurück", kann JOACHIM HÄUSLER sagen.³⁵⁴

Der kooperative Führungsstil stellt somit eine Antwort auf eine spezifische Situation dar, in der von den Kriterien der Effektivität, Funktionalität und Humanität her eine Antwort auf die Frage nach dem "optimalen" Führungsstil gesucht wird. Das Problem eines adäquaten Umgangs mit dem Menschen wird nicht so isoliert wie bei den Human Relations behandelt; vielmehr wird der kooperative Führungsstil im Zusammenhang mit anderen Organisationsmitteln und Managementmethoden gesehen und verwirklicht, so daß von einem integrativen Führungsmodell die Rede sein kann.

Sozialethisch stellt sich das Problem, ob Kooperation nur zum Zweck einer Leistungssteigerung benutzt wird, also im Raum der Motivation und Manipulation bleibt, oder aber echte Chancen der Partizipation und Mitbestimmung bietet.

Letztere bildet eine echte Alternative zur Subordination des Faktors Arbeit unter das Kapital. Sie zielen auf eine Durchführung von Kooperation als einem Organisationsprinzip, das eine autoritär-dirigistische und bürokratisch-hierarchische Führung hinter sich läßt.

Kap. 7 - Neuralgische Punkte der Führungsmodelle

7.0. Vorbemerkungen

Führung bewegt sich im Raum der verschiedenen Komponenten: Umweltfrage - Ziele der Gesamtgesellschaft - Technik und Technisierungstrend - Verwissenschaftlichung der Organisation - Bewußtseinsveränderung des Menschen u.a.m. Ethisch ergibt sich die Fragestellung, wie sich lang- und kurzfristige Zielsetzungen der Unternehmen und der Gesellschaft zueinander verhalten. Der Gebrauch bestimmter Mittel, um diese Ziele zu realisieren, erweist sich jedenfalls als abhängig von der genaueren Bestimmung dieses Verhältnisses. Im Laufe der industriellen Entwicklung dominierten die Ziele des Wachstums, der Effektivitätssteigerung und der Erhöhung des Bruttosozialproduktes. Heute stehen Fragen der langfristigen Verantwortung wirtschaftlichen Handelns im Mittelpunkt der ethischen Diskussion. Die Notwendigkeit einer Zielkorrektur scheint sich unausweichlich in den Weg zu legen, da die Wertprämissen bisherigen Handelns zu wenig rückgekoppelt waren zu globalen Entwicklungen, ökologischen Daten und volkswirtschaftlichen Einsichten. Die Aufarbeitung der Kriterien und Folgen bisherigen Handelns sowie eine Besinnung auf verantwortbare Werte zukünftigen Handelns stehen also an. Davon abhängig dürfte eine neue Bestimmung von Normen für den Mitteleinsatz sein.

Die Aufgabenstellung einer ethischen Reflexion auf die gegenwärtigen Bedingungen unseres Handelns gilt aber umso mehr, als Systeme aus sich heraus die Tendenz entwickeln, "daß die Mitglieder ... die immanente Logik des Systems respektieren und sich ihm anpassen, indem sie seine impliziten Zielsetzungen als die eigenen akzeptieren"¹. Erzeugen jedoch die gegenwärtigen Handlungsweisen die Voraussetzungen künftiger Existenz m ö g l i c h k e i t überhaupt², so scheint ihre Überprüfung unausweichlich zu sein.

Eine Transparenz der vorhandenen Systeme ist nicht erreichbar, wenn nicht die geschichtliche (Entstehungs-)Dimension mitreflektiert wird. Diesem Ziel dienten die bisherigen Analysen der Führungssituation und -modelle im Betrieb. Die Faktoren der Menschenführung wurden als kritische Vergleichspunkte zwischen den Managementsystemen gewählt und die inneren Zusammenhänge von den vorherrschenden Normen und Werten her durchleuchtet. Nun gilt es, die neuralgischen Punkte der wirtschaftlichen Führungslehren zusammenzufassen, um sie darauf mit

christlich-ethischen Kriterien zu konfrontieren. Als Zentralfrage stellt sich nicht nur das Problem einer Bewertung der bisherigen Modelle, sondern zugleich das von verantwortbaren Kriterien für Menschenführung in der Zukunft. Sie ergibt sich angesichts der Probleme, wie sie von der Zukunft her auf uns zukommen; zum anderen vom sozialen System her, welches im Betrieb bis jetzt unter dem Primat der Ökonomie stand und weitgehend von positivistischen Wissenschaften gestaltet wurde.³ Doch gilt es, einen expliziten Bezug von Unternehmen - Führung - Mensch - Gesellschaft - globalen Interdependenzen und den anderen Führungsfaktoren herzustellen, soll das Unternehmen als System nicht die bisherigen Trends fortschreiben. "Lebensqualität" signalisiert einen neuen Grundwert⁴, welcher eine Abstimmung der in den verschiedenen Subsystemen geltenden Normen intendiert. Damit begegnet Führung im Betrieb der Notwendigkeit eines neuen Wertsystems insgesamt. Die Dialektik von Beharren und Veränderung, von Anknüpfung (ans Vorhandene) und Orientierung am (Real-) Utopischen wird zum Metier zukünftiger Führung werden.

Darum gilt es, die entscheidenden neuralgischen Punkte der bisherigen Führungspraxis herauszustellen. Sie sind einer kritischen Analyse und ethischen Reflexion zu unterziehen. Über eine biblisch-theologische Füllung der mittleren Axiome soll dies dann die Ermittlung operativer Kriterien erlauben, welche dazu dienen, eine neue Richtung für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung, mithin auch für die Führung anzuzeigen. Die neuralgischen Punkte können dabei nur allgemein erfaßt werden. Sie decken Trends ab, die sich in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftssystem abzeichnen. Zwangsläufig ergibt sich also eine gewisse Abstraktion. Sie läßt sich nicht vermeiden, sollen übergeordnete Werte gefunden werden.

Im folgenden kommen die neuralgischen Punkte in der Reihenfolge der bisher analysierten Führungsfaktoren zur Sprache.

7.1. Die Umweltfrage als Herausforderung an die gesellschaftlichen Ziele und die Zielsetzungen der Unternehmen

Schon MARX und TAYLOR hatten die Folgen eines wirtschaftlich-technischen Wachstums in Bezug auf eine Ausbeutung der Natur vorausgesagt.⁵ Sowohl die Unterwerfung des Menschen unter eine wissenschaftlich-technisch bestimmte Herrschaft, Arbeitswelt und unterentsprechende Organisationsformen als auch eine einseitig anthropozentri-

sche Handlungsorientierung mit ihren negativen Folgen für das Ökosystem haben die "Grenzen des Wachstums" ⁶ deutlich werden lassen. Der Preis für eine am Überleben orientierte zukünftige Gestaltung der Erde besteht in "einer Umwälzung der Wertsysteme, der Lebensstile, der wirtschaftlichen und politischen Zielsetzungen, ja sogar unserer jetzigen Wissenschaft und Technik" ⁷ allgemein. "Qualität des Wachstums" ist zum Gegenbegriff zur "Quantität der Produktion" geworden. ⁸ Damit aber scheint ein sich selbst überlassener Marktmechanismus und mit ihm eine nach den Regeln liberaler Marktwirtschaft gesteuerte Unternehmensführung ebenfalls an seine Grenzen gekommen zu sein.

"Die Sicherung der Bewohnbarkeit der Erde auf Dauer für alle Menschen muß demnach das Ziel unseres Handelns sein, wenn es wirklich verantwortliches Handeln sein will ... Unser Handeln im Sinne einer Ethik der Folgen muß ferner die Zukunft aller Menschen und nicht nur die unseres Volkes, unseres Kulturkreises, unserer Rasse oder unserer Klasse im Blick haben." (9)

Eine Kritik des ökonomischen Verwertungsprozesses, der in der Natur und Umwelt irreparable Schäden hinterläßt und zu einer Ausbeutung der Rohstoffe führt, setzt aber gleichzeitig auch eine Kritik des ökonomischen Verwertungsdenkens in Bezug auf den Menschen aus sich heraus. Darin gipfelt ja die (marxistische) Kapitalismuskritik, daß die menschliche Existenz innerhalb der Wirtschaft und Gesellschaft Warencharakter gewonnen habe. ¹⁰ Demnach bedürfen Begriffe wie "Erfolg", "Leistung", "Wachstum" u.ä. einer Neuinterpretation. ¹¹ Es reicht nicht aus, nur ökonomische Indikatoren (wie das Brutto-sozialprodukt) für die Quantifizierung von Lebensstandard und "Lebensqualität" anzusetzen. Daneben haben - bei allen Schwierigkeiten der Meßbarkeit - auch "Sozialindikatoren" zu treten ¹², welche den gesellschaftlichen "Fortschritt" in eine Wachstumsanalyse einbeziehen. Hierbei ist freilich nicht zu unterschlagen, daß die Sozialindikatoren eindeutig wertgebunden sind. ¹³ Eben dies aber bestimmt die gegenwärtige Problematik der Lebensqualitätsdiskussion, daß die neuen Ziele und Werte noch keineswegs eindeutig festgelegt sind. ¹⁴ Subjektive Bedürfnisse treten neben objektive Notwendigkeiten im Weltzusammenhang, partikuläre Interessen neben universale und global notwendige Übereinkünfte. Soweit sich überhaupt die neuralgischen Punkte zur Frage der gesamtgesellschaftlichen Zielsetzungen einzeln aufzählen lassen und nicht eher einen Gesamtkomplex darstellen, seien sie folgendermaßen zusammengefaßt:

- angesichts der Umweltproblematik ein z.T. überholter wirtschaftlicher Steuerungsprozeß (ökonomischer Konkurrenzmechanismus);
- mangelnde Rückkopplung zu anderen Systemen (Ökosystem, soziales System, gesellschaftliche Bedürfnisse u.a.);
- expansive Produktionsmethoden ("Quantität der Produktion") und Ausbeutung der Rohstoffvorräte;
- einseitig technologische, ökonomische und erwerbswirtschaftliche Kriterien im Umgang mit der Natur und dem Menschen, welche Mensch wie Natur einem Verwertungsprozeß unterwerfen;
- mangelnde Berücksichtigung der Folgen des wirtschaftlichen, technischen und des Führungshandelns;
- mangelnde Erweiterung der bisher weitgehend ökonomisch bestimmten Leistungs- und Erfolgsmessung um Sozialindikationen;
- partikuläre Interessenverfolgung, welche eine Integration der divergierenden Trends in Wissenschaft, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft verhindert. ¹⁵

7.2. Die Legitimation des Managements

Fragt man nun weiter, wer die neuen Ziele setzen solle, und denkt dabei etwa an das Top-Management ¹⁶, so stellen sich schnell Bedenken ein:

"Heinz Busch fordert, daß überall das Top-Management über die langfristigen Ziele entscheiden solle - in der staatlichen Verwaltung, in größeren Forschungsinstitutionen wie in der Wirtschaft. Die Begründung hierfür scheint sehr einfach: Nur diese 'einigen wenigen' sind qualifiziert. Sie besitzen genug Einsicht, Überblick, Sachverstand, Verantwortung, Vernunft ... Wir müssen also folgern, daß er unterstellt, daß das allgewaltige Top-Management dieser Versuchung (sc. der Manipulation) nicht erliegt, vielmehr so altruistisch und weit-sichtig ist, daß es seine Macht nur im Interesse auch derer übt, die von der Macht ausgeschlossen bleiben.

Nun erinnern heute Kybernetik- und Systemtheoretiker an die Lern-feindlichkeit gerade auch der überlieferten Politik, da es sich hier um ein System mit starker Machtkonzentration handele. Ähnliches gilt aber auch für die Verwaltung und Wirtschaft in dem Maße, wie diese ihre Entscheidungsgewalt an der Spitze konzentrieren und so dazu getrieben werden, ihre Monopolstellung abzusichern oder ganz auszubauen." (17)

Die Legitimationszusammenhänge für das Management wurden ja bereits an früherer Stelle behandelt. ¹⁸ Danach ergab sich eine starke Abhängigkeit vom Kapital, so daß sich die Ziele der Kapitalvermehrung

auch weiterhin über die "dritte Größe" im Betrieb, das Management, durchsetzen konnten. Die "Wahlverwandtschaft" mit dem Eigentum am Unternehmen ¹⁹ lag auf der Hand.

Beachtet man jedoch den Interessenpluralismus im Unternehmen, der sich daraus ergibt, daß die einen mit ihrer persönlichen Arbeit, die anderen mit einem Teil oder dem Ganzen ihres Vermögens an dem Unternehmen beteiligt sind, so stellt sich das Problem einer Legitimation des Managements aufs neue:

"Der leitende Angestellte hat die Zuordnung von Kapital und arbeitenden Menschen zu besorgen; er trägt also eine doppelte Verantwortung. Bisher wurde er aber - abgesehen vom Kohle- und Stahlbereich und fortschrittlichen Partnerschaftsbetrieben - allein durch den Produktionsfaktor Kapital legitimiert und kontrolliert. Das birgt in sich die Gefahr, daß die Frage nach dem wirtschaftlichen Ertrag seines Handelns das alleinige Kriterium für sein Selbstverständnis wie für seine Beurteilung darstellt. Die Mitbestimmungsforderung verlangt, daß seine Legitimation künftig auch durch die Faktoren Arbeit und Menschenführung erfolgt. Sie vertritt die Auffassung, daß alle Entscheidungen, die den eigenen privaten Lebensbereich überschreiten, von den davon Betroffenen mitverantwortet werden sollen." (20)

M.a.W.: Soll auch der Bereich des Wirtschaftens "in den Dienst der Menschen" gestellt werden, so muß die Frage nach der Bestimmung der langfristigen Ziele "doch wohl mittels systemtranszendierender Reformen ... im Sinne der verbal überall ... proklamierten Prinzipien der Demokratie und Humanität" ²¹ entschieden werden.

Bereits in der Sozialpsychologie wurde für den interaktionellen Bereich der Führung in Gruppen der Tatbestand erhoben, daß Mitarbeiterzusammen mit Aufgabenorientierung als positive Leistungsfaktoren zu gelten haben. Die formale Regelung der demokratischen Ziel- und Mittelbestimmung blieb freilich dem Gesetzgeber überlassen. ²²

Was hier in Bezug auf die Produktionsfaktoren im Betrieb geregelt wurde, um eine menschen- und sachgerechte Zusammenarbeit (im demokratischen Sinne) zu ermöglichen, das bedarf auf dem Hintergrund der Lebensqualitätsdiskussion einer weiteren kritischen Hinterfragung.

Denn wegen einer eventuell zu erwartenden Komplizenschaft zwischen den drei Produktionsfaktoren zugunsten der eigenen Unternehmens-einheit ist die Frage nach einer "Vertretung der Öffentlichkeit im Aufsichtsrat" ²³ nicht abwegig. Damit aber käme das öffentliche Interesse als "vierter Faktor" bei der Unternehmensführung hinzu.

Als neuralgische Punkte treten hervor:

- die einseitige Legitimation des Managements durch das Kapital und die entsprechenden Mechanismen ²⁴ einer Bindung des Managements an die gewinnorientierten Unternehmensinteressen;
- die Begründung von Macht - bis in den gesellschaftlichen Bereich hinein - durch Besitz; die leitenden Angestellten können daher als Vollstrecker des unternehmerischen Willens verstanden werden; ²⁵
- mangelnde Solidarisierung der leitenden Angestellten auf Grund eines individualistischen Verhältnisses zur Unternehmensleitung und gegenseitiger Konkurrenz um erwünschte "Belohnungen". ²⁶
In der Folge ergibt das eine "unpolitische Orientierung an den unmittelbar persönlichen Interessen" ²⁷ und einen "Mangel an Reflexion über wichtige soziale Bezüge der eigenen Tätigkeit" ²⁸ ;
- die Distanz der wirtschaftlichen Führungsgruppen zu den unteren sozialen Gruppen. Häufig geht hier eine Theorie der natürlichen Auslese auf Grund von eigener Leistung und Tüchtigkeit ein. Diese läßt die Schichtung von oben nach unten als "gerecht" begreifen und provoziert darum auch eine "reservierte Haltung gegenüber Reformen, die auf Veränderungen der Entscheidungsstrukturen in den Unternehmungen zielen" ²⁹. Die soziale Distanz zu den Unterschichten führt zum anderen dazu, daß diese samt ihren Forderungen für die Führungsgruppen im ganzen eine fremde Welt bleiben.

7.3. Das Problem einer einseitigen ökonomischen Rechtfertigung technischer Innovationen

Das Problem der technischen Entwicklung erweist sich auf Grund seiner zahlreichen Interdependenzen zu anderen Bereichen in der Gesellschaft und im Betrieb als einer der gravierendsten neuralgischen Punkte.

Technische Veränderungen geschahen seit der industriellen Revolution im wesentlichen ohne Berücksichtigung der sozialen Folgen. Die soziale Entwicklung hinkte meist der technologischen nach. Das Problem des "cultural lag" als Kennzeichen für das Nachhinken der kulturellen Deutung technischer Neuerungen (OGBURN) ³⁰ gilt auch für den Industriebetrieb. Die technische Entwicklung zeitigte die verschiedenartigsten Folgen. U.a. ist sie verantwortlich für eine Neustrukturierung der Familie (von der Groß- zur Kleinfamilie); auf Grund weitergehender

Automation für eine Ausweitung des "tertiären Sektors", des Dienstleistungsgewerbes; für das Demokratisierungspostulat auf breiterer Basis - auf Grund weiterer Spezialisierung und Qualifizierung der Arbeitskräfte; nicht zuletzt für eine Wandlung der sozialen Schichtung:

<u>vorindustriell</u>	<u>industriell</u>	<u>nachindustriell</u>
Adel	Kapitalisten	Professionelle
Bürgertum	Mittelstand	Spezialisierte
Bauern	Proletariat	Unqualifizierte. ³¹

Nun sind "soziale Folgen technischen Wandels ... nie direkt der technischen Neuerung zurechenbar, da diese soziale und kulturelle Strukturierungen der Folgeprobleme nicht determiniert" ³². Dennoch hat sich heute ein neuer Sachverhalt ergeben, der bis zur Erfindung der Maschine undenkbar gewesen ist: Früher wurden Neuerungen unterdrückt und so das soziale System stabil gehalten - heute werden Neuerungen prämiert und ihre Durchsetzung gestattet. Dabei kommt der Entwicklung die wirtschaftliche Nutzung und unternehmerische Freiheit kraft Eigentumsrechten zugute. Der Ingenieur hat sich in diesem Kontext als technischer Experte professionalisieren können.

"Er hat durch Abweisung der Verantwortung für die sozialen Folgen seiner Erfindung eine Verhaltensautonomie gewonnen, die ihm die Chance zu Innovationen nahezu beliebiger Art gab, wenn nur die dafür nötigen Kosten aufgebracht werden konnten." (33)

Dank "Etablierung eines neuen Wahrheitskriteriums" ³⁴, das über richtig oder falsch anhand einer eingetroffenen oder nichteingetroffenen Prognose und Hypothese im naturwissenschaftlichen Sinne entscheidet, konnte auch der "Erfolg" einer wirtschaftlichen Maßnahme normativen Charakter gewinnen. Das Forschungsgesetz der neuen Wissenschaften, ohne eine metaphysische Arbeitshypothese auszukommen, wirkte sich dahingehend aus, daß normative Fragen, so etwa die Sinnfrage, als unentscheidbar aus dem Wissenschaftsprozess ausgeschlossen wurden. Alte, tradierte Normen konnten häufig im Sinne einer naturwissenschaftlichen "Wahrheit" als "falsch" erwiesen werden. In das Vakuum einer damit zusammengebrochenen tradierten Normenwelt stieß das "neue Wahrheitskriterium" vor: Seine Legitimation bestand in der praktischen Einsichtigkeit für jedermann, in der Meßbarkeit. Es wurde wegen der praktischen Erfolge zu einem normierenden Mechanismus. Einem höheren Meßwert aber kommt danach ein höherer normativer Wert zu. So konnte

etwa die Methode, effektiver zu arbeiten, selbst zum Ziel des Handelns werden.³⁵ Die ökonomische Rechtfertigung technischer Neuerungen setzte sich im Zuge dieser Entwicklung nahezu uneingeschränkt durch.³⁶

Das Umweltproblem erweist sich als stärkste Anfrage an einen technologischen Wildwuchs. Dieser führt zu einer Produktion von Gütern und Mitteln, ohne daß die Verantwortungsfrage in gleicher Weise Beachtung erföhre, wie die Frage nach der Lösung technischer Probleme.

37 M.a.W.:

"Ein groß Teil der Bedrohungen der heutigen Welt ergibt sich daraus, daß die Wissenschaft keine Theorie der Auswirkungen und Nebenwirkungen von wissenschaftlicher Forschung entwickelt hat." (38)

Das Problem weitet sich aus, bedenkt man, daß mit jeder technischen Neuerung auch der Mensch eine Umwandlung erföhrt:

"Es wird ja nicht nur 'Natur' neugeschaffen und verändert, sondern diese Art Produktionstechniken richten sich ja längst ... auf eine Umkonstruktion und Neuformung des Menschen selbst in seinen leiblichen, seelischen und sozialen Bezügen; und diese 'künstliche' Veränderung des Menschen erweist sich mehr und mehr als die eigentliche Voraussetzung des Fortschrittes der 'Gübertechniken'. Wir sind längst in dem Kreislauf, daß wir mit jedem neuen technischen Gegenstand, wie etwa dem Fernsehen oder der Automation, jeweils neue soziale und psychische Tatbestände schaffen, die wir wiederum in den Griff der Sozial-, Wirtschafts- und Humantechniken bekommen müssen, damit das ganze Bauwerk der technischen Lebens- und Produktionswelt weiterhin funktioniert und weiter produziert. Dieser Kreislauf der sich selbst bedingenden Produktion macht das innere Gesetz der wissenschaftlichen Zivilisation aus, wobei von einer Frage nach einem Sinn des Ganzen offensichtlich zunächst abgesehen wird. (39)

Da Technik (nach den Theorien von HANS FREYER und HELMUT SCHELSKY⁴⁰) auf einen eigenen Weltentwurf hintendiert, steht von ihr her auch keine Korrektur des bisherigen Trends zu erwarten; denn das "gleiche System, das normative Sinnbezüge liefern soll, erzeugt auch die Umweltkrise, eine schon nicht mehr faßbare Zerstörungspotenz der Militär-Technologie, eine schon sehr weit fortgeschrittene Eingriffsmöglichkeit in die biologische und chemische Substanz des Menschen usw., mit anderen Worten eine Situation, die nicht wie bisher systemimmanent bewältigt werden kann" ⁴¹. Die Grenzen technologischer Methoden werden angesichts der Wertfrage offenbar: Technik und Wissenschaft können zwar zur Schaffung einer reichen Gesellschaft eingesetzt werden; aber zur Schaffung einer gerechten Gesellschaft reichen ihre Mittel allein nicht zu. ⁴²

Die Verantwortung des Menschen für die Technik rückt demnach mehr und mehr in den Mittelpunkt einer Zukunftsbewältigung. ⁴³ Anders, als daß der Mensch wieder Herr der technischen Prozesse wird, ist letztere nicht denkbar. Für HANS SACHSSE ist dies u.a. ein Problem der Selbsterkenntnis und Selbstkritik der Wissenschaft, eines überfachlichen Denkens, einer Analyse der Folgewirkungen technischer Neuerungen, der didaktischen Aufbereitung wissenschaftlicher Daten, einer interdisziplinären Allgemeinbildung und Prognostik sowie einer ethischen Zielfrage, die auf einen Standort außerhalb des vorhandenen Systems angewiesen ist. ⁴⁴

Die "Güterabwägung" wird zum zentralen ethischen Mittel, um Technik zu verantworten. ⁴⁵ Darin wird Technik nicht einfach negiert, sondern durchaus als "Hilfsmittel" anerkannt, "um das Gleichgewicht wiederherzustellen zwischen der Herrschaft über unsere Umwelt und der Herrschaft über die Mächte und Kräfte unserer eigenen Natur" ⁴⁶. Auf Technik wird eine zukünftige Weltgestaltung nicht verzichten können: Im Gegenteil, nur mit ihr scheint diese überhaupt lösbar zu sein.

Doch setzt dies andere Werte voraus: nicht mehr eine Technik, die in der reichen Welt im Dienste des Fortschrittsverständnisses von unbegrenztem Wachstum in Produktion und Konsum steht. Die Folgen wären weitere Umweltverschmutzung, eine größere Kluft zwischen den armen und reichen Ländern, eine gesteigerte Ausbeutung der Rohstoffe (jedes Mitglied der reichen Nation verbraucht pro Jahr durchschnittlich eine Tonne Stahl und drei Tonnen Rohöl ⁴⁷), ein weiterer Machtüberhang derjenigen Länder, welche über Rohstoffe und Technologien verfügen. "Wichtig ist zu wissen, wer die Kontrolle der Technik besitzt, denn die Kontrolle der Technik ist Kontrolle der Entwicklung." ⁴⁸ Nichts weniger als eine "neue Wissenschaft und Technik im Dienste einer neuen Wirtschaft und Politik" scheint darum das Ziel einer "lebensfähigen Weltgesellschaft" ⁴⁹ möglich zu machen.

Fragt man nun nach der Bedeutung dieses mehr globalen Aspektes des Technikproblems für die Führung des Einzelbetriebes und Unternehmens, so läßt sich sagen, daß das Management nicht aus der Gesamtverantwortung entlassen ist.

Im Betrieb zeichneten sich bereits erhebliche Folgeprobleme des Technisierungs- und Rationalisierungstrends ab:

- Als erstes war eine enge Verzahnung von Rationalisierung im technischen, arbeitsorganisatorischen, aber auch auf sozialem Sektor feststellbar; dem entspricht eine dreifache Verwendung von Technik als Produktions-, Organisations- und Humantechnik.⁵⁰ Technische Neuerungen, die dem Prinzip einer Steigerung ihrer Einsatzwirkung folgten, blieben meist nicht sozial neutral.⁵¹ Es kam zu Auf- und Entqualifizierungen, zu Positions- und Einkommensveränderungen, zu Umschichtungen in und außerhalb der Betriebe, nicht zuletzt zur "Meisterkrise"⁵², welche eine Auswanderung von Funktionen an andere Stellen im Betrieb bezeichnet.
- Die Wurzeln einer immer weitergehenden Rationalisierung und Verwissenschaftlichung liegen im Bemühen um eine immer kostengünstigere Produktion. Diese befindet sich zum Konkurrenzsystem der Wirtschaft in Interdependenz. Neben der Arbeitsteilung kommt dabei der Technologie ein hervorragender Stellenwert zu. Beide sorgten auf der einen Seite für Arbeitserleichterung und Förderung des allgemeinen Wohlstandes.⁵³ Auf der anderen Seite sind jedoch die Folgen für den sozialen Sektor, daß auch der Mensch einer Kostenrechnung unterstellt wurde und insofern - beginnend mit TAYLOR - eine "Funktionalisierung und Instrumentalisierung des Menschen ... das anthropologische Ergebnis einer einseitig kapitalistischen Produktion"⁵⁴ darstellt. Der Negativkatalog etwa für die repetitive Teilarbeit ist erheblich.⁵⁵
- Als ein gewichtiges Folgeproblem ist schließlich das der Zentralisierung von Macht über und mittels technischer Mittel zu nennen. Ging bei TAYLOR zunächst das gesammelte Wissen über den "best one way" der Handarbeit in standardisierte und mechanisierte Handlungsabläufe ein, so folgte auch die moderne Technologie dem Prinzip der analytischen Zerlegung und künstlichen Synthese auf den verschiedenen Gebieten ihrer Anwendung. Im Betrieb ist als letzte Stufe der Rationalisierung die "Kybernetisierung"⁵⁶ zu nennen. Bei einer Umstellung der Unternehmensorganisationen auf EDV-Betrieb ist mit einer abermaligen Verschiebung von personaler zugunsten funktionaler Abhängigkeiten zu rechnen.⁵⁷ Information und Kommunikation werden bei diesem Prozeß wissenschaftlicher Betrachtung und Messung zugänglich, damit aber verobjektivierbar und operationalisierbar. Neben Vorteilen für die ökonomische Struktur und die Beschäftigten ist aber auch mit Nachteilen zu rechnen, die besonders in der Zentralisation aller Informationen liegen.⁵⁸

Die technische Lebenswelt als "zweite Natur" des Menschen läßt sich nicht rückgängig machen. Umso mehr stellt sich die Frage ihrer Bewältigung. Ob es ausreicht, daß ein technokratisch versiertes Management die Betriebe und Menschen führt, sei dahingestellt. Ein Element wird jedenfalls in Zukunft mehr und mehr Gewicht gewinnen: die Notwendigkeit einer Verantwortung für die Folgen angewandter und neuer Technologien - auch im Bereich der Betriebe, d.h. also Ethik! Neben den Umweltschutzmaßnahmen hat sich inzwischen die "Humanisierung der Arbeit" als Programm durchgesetzt, um die negativen Folgen der Technik für den Menschen zu relativieren. ⁵⁹

Folgende neuralgische Punkte ergeben sich aus dem Gesagten für den Bereich der Technik:

- Technische Veränderungen ohne Berücksichtigung der Auswirkungen und Nebenwirkungen (z.B. soziale Folgen);
- einseitig ökonomische Rechtfertigung technischer Innovationen und die allgemeine Prämierung von Neuerungen ohne gleichwertige Berücksichtigung der Verantwortungsfrage;
- Verselbständigung der technischen Methode, effektiver zu arbeiten, ohne eine Verbindung der Frage nach wirtschaftlicher Effektivität mit der Frage nach einer sozialpsychologischen Effektivität ⁶⁰ herzustellen;
- die Anwendung technischer Prinzipien auch auf den Sozialsektor in Form von Humantechnik, ohne dem subjektiven Faktor des Menschen genügend Rechnung zu tragen. Dadurch entsteht eine Funktionalisierung und Instrumentalisierung des Menschen;
- mangelnde Kontrolle technischer Mittel in der Hand der Mächtigen, so daß sich Verfügung über Menschen mit der Verfügung über technische Mittel paart;
- die Verselbständigung der Technik bis zu einem normativen Wert der technischen Methode, die dem Quantifizierbaren einen höheren Wahrheitsgehalt zukommen läßt als dem wert rationalen Bereich.

7.4. Führungsmodelle als Erfolgskonzeptionen

Managementsysteme verstehen sich zumeist als "Erfolgskonzepte". Sie versuchen in einer bestimmten Situation unter Einbezug wissenschaft-

licher Erkenntnisse "dem Manager effiziente Verhaltensweisen zu empfehlen" ⁶¹.

Für die an Erwerbszielen orientierte Führung von Großbetrieben wurden drei Modelle analysiert. Sie folgten im großen und ganzen dem genannten Prinzip, sofern nicht ausgesprochen ideelle Wertsetzungen in die Zielkonstellation eingingen. ⁶² Dem vorindustriellen patriarchalischen und feudalen Führungsmodell folgte mit TAYLOR erstmals eine Managementkonzeption mit wissenschaftlichen Vorzeichen. Es wurde speziell ein Aspekt hervorgehoben, der Erfolg verhieß: die rationale Durchorganisation des Betriebes und der Arbeitsvollzüge unter zeit- und kräfteökonomischem Gesichtspunkt. Eine Verengung in der Sichtweise der Realität trat jedoch ein: Der Betrieb wurde lediglich als eine "zufällig am Rand mit Menschen besetzte Technostruktur" ⁶³ aufgefaßt. Die Human Relations bauten auf einer spezifischen Erkenntnis über das menschliche Verhalten auf. Der Betriebserfolg schien danach durch zusätzliche Maßnahmen gewährleistet, welche die Interdependenz von technologischen und sozialen Aspekten stärker berücksichtigten. "Zufriedenheit der Mitarbeiter" wurde nun zu einem vom erstrebten wirtschaftlichen Wachstum abgeleiteten Ziel für das Sozialsystem des Betriebes. Der kooperative Führungsstil macht schließlich damit ernst, daß um des Betriebserfolges willen - in komplexen Systemen - Entscheidungsmacht an untere Einheiten in der Betriebshierarchie abgetreten wird. Damit hat sich der Charakter von Führung gewandelt und ändert sich auch weiterhin:

"Die Leitung besteht künftig weniger in der Erteilung und Durchsetzung von strengen Befehlen, sondern in der Koordinierung und Orientierung einer komplexen Gesamtheit und darin, daß schöpferische Zentren mit einer gewissen Autonomie in ständigem Zusammenwirken in Bewegung gesetzt werden." (64)

Indem moderne Führung häufig gekoppelt ist an die zentrale Informationsverarbeitung mit Hilfe der EDV, scheint der Computer der Tendenz der Dezentralisation entgegenzuwirken. Dennoch gestattet er eine Informationsverbreitung in stärkerem Maße als vorher und bestätigt letztlich die dezentrale Organisationsstruktur. Insofern entspricht diese einem "Anti-Taylor-System" ⁶⁵.

In den drei analysierten Führungsmodellen wurden nacheinander verschiedene Wirklichkeitsbereiche verobjektiviert und wissenschaftlich zugänglich gemacht:

- die Arbeitsorganisation und Arbeitsphysiologie;

- das soziale Verhalten des Menschen;
- der motivationale Bereich beim Menschen und der der Informationsvermittlung wie -verarbeitung.

Anforderungen des Betriebes und wissenschaftliche Erkenntnisse ergänzten sich meist gegenseitig. Da die Humanwissenschaften (Soziologie, Psychologie, Sozialpsychologie) nur zu oft die Wertprämissen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systems übernahmen, leisteten sie Zulieferdienste für eine pragmatisch orientierte Betriebsführungslehre.⁶⁶ Diese unterstand und untersteht maßgeblich den erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen der Unternehmen. So bewegt sich z.B. die "Erfolgskontrolle" vorwiegend im quantifizierbaren Bereich des Gewinnes, der Produktionssteigerung, des Absatzes, der Kosten usw.

Es ergibt sich die Tendenz bzw. besteht die Versuchung, "Kosteneinsparungen durch Vernachlässigung oder/und Mißachtung der gesellschaftlich bestimmten Produktionsnebenziele zu erreichen"⁶⁷. Sie haben ihren Grund in der Prävalenz der Unternehmensziele, der Sicherung der Überlebensfähigkeit und der Gewinninteressen, sowie in dem Druck der inländischen und ausländischen Konkurrenz.

Die bisher behandelten neuralgischen Punkte stehen in engem Zusammenhang mit der Menschenführung im Betrieb. Verobjektivierte humanwissenschaftliche Erkenntnisse werden einem Zielsystem unterstellt, in dem die Werte der Personalität und Relationalität instrumentellen Charakter gewinnen. Soweit die Beachtung dieser Größen für den Betriebserfolg relevant ist, werden sie ins Zielsystem aufgenommen. Normativ kommt ihnen jedoch in nur geringem Maße Bedeutung zu. Dies bleibt meist den kritischen oder den Führungsmodellen mit pluraler Wertsetzung vorbehalten. Die Folgen bestimmter Führungsmaßnahmen für die Menschen, auch z.B. von Seiten der technischen Entwicklung, die menschliche Entfaltung auch unabhängig vom Betriebszweck, die Achtung der menschlichen Würde im Sinne menschlicher Subjekthaftigkeit, welche die Verantwortung des ganzen Produktionsprozesses etwa umschließt, u.a.m. werfendie Frage nach dem umfassenden Wertsystem auf, in dem dasjenige des Betriebes seinen Ort erhält.

Die Forderung nach "Lebensqualität" gilt darum auch für das Subsystem des Unternehmens. Sie zielt auf eine größere Beachtung individueller wie gesellschaftlicher Belange, Bedürfnisse und Anforderungen aus der Rückkopplung mit anderen Systemen (etwa der Umwelt). Zwangsläufig

hat dies Folgen für die Menschenführung im Betrieb. Dies gilt zunächst für die Wertebene, dann aber auch für die Operationalisierung der Werte in den konkreten Führungsmaßnahmen.

Feststellen läßt sich, daß in der bisherigen Praxis die Werte der Persönlichkeit und Relationalität dem der Funktionalität untergeordnet wurden und daß eine Operationalisierung der ersten Werte sowie eine kritische In-Beziehung-Setzung zu den Kosten-Nutzen-Relationen der Betriebsführung noch aussteht. Solange die zweckrationale Mittelerwägung das Feld beherrscht und den Menschen dabei nicht (als Mittel) ausspart, bleibt eine dehumanisierende Verfügung über Menschen bestehen. Sie beginnt dort, wo eine bestimmte Gruppe von Menschen die Bedürfnisse einer anderen Gruppe definiert, ohne daß diese ihre Wünsche selbst artikulieren kann. Sie findet ihre Bestätigung in einer Diskrepanz des Bewußtseins, einerseits eines subjekthaften, das seine Entsprechung in einem dispositiven Verhalten findet, andererseits eines Bewußtseins, das eine gewisse Objektstellung widerspiegelt, m.a.W. nicht an der Verantwortung für das Produkt und den Produktionsprozeß partizipiert.

Die antagonistischen Modelle jedenfalls bleiben eine Herausforderung, dem subjektiven Faktor innerhalb der Produktion mehr Beachtung zu schenken, so daß Führung nicht allein durch die Betriebszielsetzungen legitimiert wird, sondern in gleicher Weise den Geführten selbst verantwortlich bleibt. Dazu freilich bedarf es bestimmter Institutionen, die einen Ausgleich von zweckrationalen Führungsmethoden und den Werten der Persönlichkeit und Relationalität erlauben.⁶⁸ Wie bereits das MfF demonstrierte, hat der spezifische Wertansatz reale Konsequenzen für eine Ausgestaltung der Management-Funktionen.⁶⁹ Empirische Analysen über Erfolgsvariablen und normative Prämissen drängen insofern auf eine neue Synthese.⁷⁰

Die neuralgischen Punkte der Menschenführung im Betrieb lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Wachstum und Gewinnsteigerung als Erfolgsindikator für Führungsprozesse im Betrieb und deren Bestimmung vom Prinzip der Rentabilität und ihrer Ratio bilden zu einseitige Legitimationsfaktoren;
- der Anschluß des Führungshandelns an eine "verengte Wissensperspektive des Führungswissens"⁷¹ schaffen eine Neigung zu pragmatisch-utilitaristischem Umgang mit Menschen im Betriebssystem auf der Basis einer kostenmäßigen Erfolgskontrolle und humanteknischer Kategorien;

- mangelnde Rückkopplung zu den von der Führung Betroffenen sowohl im System des Betriebes als auch der Gesellschaft;
- Dominieren monistisch-wertmäßiger Konzeptionen für Führung im wirtschaftlichen Bereich;
- mangelnde Durchführung von Kooperation auf der Basis eines realen Machtausgleichs, der sich auch in der Anerkennung formaler (paritätischer) Mitbestimmung niederschlagen würde;
- einseitiger Führungsbegriff, der auf die Durchsetzung unternehmerischer Zielsetzungen und Willensbildungen hinausläuft und der Subjektivität der Betroffenen zu wenig Rechnung trägt (auch die Bedürfnistheorie läßt sich im mechanistisch-instrumentellen Sinne mißbrauchen).

7.5. Die einseitige Ausrichtung der Organisation

In der Organisation begegnet uns ein weiterer neuralgischer Punkt. Bereits im geschichtlichen Rückblick konnte festgestellt werden, daß die Organisation ein Mittel der Macht in den Händen der Organisierenden war. Die Hierarchie und die Bürokratie dienten dazu, den Willen der Betriebsleitung von oben bis in die untersten Ebenen durchzusetzen. ⁷² Informale Elemente traten zunächst in den organisatorischen Überlegungen nicht in Erscheinung. Dies entsprach auch dem formalen Ansatz der TAYLORSchen Funktions-Hierarchie. Erst die Entdeckungen ELTON MAYOs vermochten ein neues Menschenbild zu setzen und damit die informalen Elemente zu einem Bestandteil der Organisationstheorie werden zu lassen.

Vergleicht man die sozialpsychologischen Erkenntnisse und Einsichten über zwischenmenschliche Interaktionsformen jedoch mit dem, was bei der allgemeinen Managementschulung zum Thema "Organisation" vermittelt wird, so zeigt sich eine erhebliche Diskrepanz:

"In den Kursen zum Thema 'Organisieren' wird hauptsächlich Wissen über die formelle Organisation des Betriebes vermittelt. Nur gelegentlich wird auch der informellen Organisation - Gruppen, welche Mitarbeiter aus einer gemeinsamen Interessenlage heraus über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg bilden - eine relative Bedeutung für das Funktionieren von Organisationen beigemessen." (73)

"Die wenigen Aussagen in Trainingsprogrammen unter dem Stichwort 'Organisieren' zum Individuum in der Organisation sind demgegenüber sehr stark auf die Festigung und Beherrschung der bestehenden

Organisationsstrukturen ausgerichtet. Organisieren heißt hier nicht - wie es bisweilen in der Fachliteratur anklingt - zusammen und im Hinblick auf Menschen disponieren, sondern eher, die Verknüpfung der Organisationsteile genau zu kennen und die vorgezeichneten Verbindungskanäle kosten- und zeitsparend zu nutzen." (74)

Es nimmt deshalb nicht wunder, wenn zentralisierten und tendenziell autoritären Konzepten der Vorzug gegeben wird, besonders wenn deren Funktion für die Unternehmen lebensnotwendig ist. STÖBER / BINDIG / DERSCHKA kommen deshalb zu dem Schluß, daß kein Organisationskonzept in dem angedeuteten Rahmen "als grundlegend abweichend vom Herkömmlichen angesehen werden (erg. kann): Wer die Prinzipien der Linienorganisation beherrscht, dem werden die minimalen Modifizierungen der anderen Konzepte keine Verständigungsschwierigkeiten bereiten." ⁷⁵

Diese Aussagen kommen weitgehend mit der persönlichen Einstellung der Manager zur Deckung, die zwar zu einem positiven Urteil über Teamarbeit und Delegation gelangen, gleichzeitig aber eine Hochschätzung von Alleinentscheidung zum Ausdruck bringen. ⁷⁶

Dafür mag hauptsächlich die Situation im Betrieb ausschlaggebend sein, einmal der Leistungsdruck im Konkurrenzsystem der Wirtschaft, der interne Wettkampf der Führungskräfte, deren Vereinzelung, die sie verstärkt von den Vorgesetzten abhängig macht ⁷⁷, und verschiedene andere Mechanismen, welche das Management an die Interessen der Unternehmen binden ⁷⁸.

"Wenn Manager beispielsweise danach gefragt werden, welche Organisationsform sie für die effektivste halten, und sie ein offenes, kommunikatives und zwangloses Organisationssystem vorschlagen, auf die Frage aber, wie sie sich verhalten würden, wenn sie von oben die Weisung erhielten, die Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen, für die Einführung schärfster Kontrollen plädieren ..., dann liegt die Vermutung nahe, daß das Klima in vielen Organisationen von den meisten Betroffenen verurteilt wird, daß aber internalisierter Konkurrenzkampf und Sich-Fügen einer humaneren Gestaltung der Arbeitswelt im Wege stehen." (79)

In dieser Zweckorientierung von Organisation und der Durchsetzung von Entscheidungen über weitgehend undemokratische Organisations- und Führungsmuster kommt ein Syndrom von Ursachen zum Tragen: die Macht des Kapitals, Mechanismen der einseitigen Bindung des Managements an die Kapitalinteressen, soziale Distanz zu den Geführten, Konkurrenz untereinander, Leistungsdruck. Die Auswirkungen der Organisation auf die betroffenen Menschen werden dabei jedoch zu wenig berücksichtigt und zum Kriterium der Managementkonzepte gemacht. Dem entspricht auch weitgehend die Analyse der Menschenbilder in den Führungs-

modellen: Sie unterliegen utilitaristischen und funktionalen Interessen, wie z.B. aus plötzlichen Umbrüchen in der Anschauung vom Menschen zu schließen ist. Besonders deutlich wurde dies bei den Human Relations und dem kooperativen Führungsstil. ⁸⁰

Was für die Menschenführung gesagt wurde, gilt in ähnlicher Weise auch für die Organisation im Betrieb: Unter der Zielsetzung von "Lebensqualität" steht ein Ausgleich von Unternehmenszweck, individuellen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Interessen noch aus.

Zusammengefaßt ergeben sich für den Bereich der Organisation folgende neuralgische Punkte:

- Diskrepanz zwischen sozialpsychologischen Erkenntnissen über informale Elemente im Betrieb und einer tatsächlichen Ausrichtung der Organisation auf die formale Struktur;
- Bevorzugung zentralisierter und tendenziell autoritärer Organisationskonzepte in der Praxis;
- mangelnde Berücksichtigung der Auswirkungen von organisatorischen Maßnahmen auf die beteiligten Menschen;
- Abhängigkeit der Menschenbilder von utilitaristischen und funktionalen Interessen innerhalb einer erwerbsorientierten Betriebs- und Führungsstruktur.

7.6. Zusammenfassung

Führung erweist sich im Bereich der Industrie über verschiedene Mechanismen als abhängig von der Zielsetzung des Gesamtsystems der Gesellschaft und Wirtschaft sowie den dort vorherrschenden erwerbswirtschaftlichen Interessen. Lange Zeit kamen diese Interessen mit gesamtgesellschaftlichen Bedürfnislagen zur Deckung. Dem Prinzip der Wachstumssteigerung zufolge wurden Restriktionen im sozialen Bereich der Produktion in Kauf genommen.

Erst die Umweltfrage gebär einen neuen Wertbegriff, den der "Lebensqualität". In ihm ist ein Ausgleich zwischen ökonomischem und gesellschaftlichem Fortschritt angestrebt, wie immer man den letzteren zu definieren versucht. Eine allseitige Neuorientierung scheint geboten, angefangen von der Gesamtzielsetzung, über Legitimationsmechanismen der Unternehmensleitung, der weiteren Entwicklungsrichtung

von Technologie, der Wertorientierung von Menschenführung, der Organisation-bis hin zur Überprüfung einer bisher verengten Perspektive von Wissenschaft. Diese bedarf einer Ergänzung durch eine genauer reflektierte Wert-Ziel-Mittel-Relation.

Die Wertfrage erweist sich mithin als ein Grundproblem, wenn die Ziele zukünftigen Handelns erst in Umrissen deutlich werden. Der Wertfrage soll sich der nächste Teil der Arbeit explizit stellen.

T E I L I I I

SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER

MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

TEIL III. SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

Die Analysen der Managementmodelle haben zur Erhebung der neuralgischen Punkte geführt. Zugleich ließen sie deutlich werden, in welcher Weise die mittleren Axiome der Personalität, Relationalität und Funktionalität gebraucht wurden. Deren unterschiedliche Verwendung in den Führungsmodellen sowie in den kritischen Stellungnahmen signalisiert sowohl unterschiedliche Wertprämissen als auch unterschiedliche Menschenbilder. Dienen die mittleren Axiome als Vermittlungsbegriffe zwischen diesen Positionen und der christlichen Sozialethik, so ist die eigentliche Wertdiskussion um die adäquate Deutung der mittleren Axiome noch zu führen. Hierin werden induktive (z.B. empirisch-anthropologische) und deduktive Aussagen (z.B. Soll-Vorstellungen, die nicht-empirisch begründet sind) zusammengeführt. Dies ergibt sich zugleich aus der unterschiedlichen Verwendung der mittleren Axiome. Erst von der Diskussion auf der Wertebene aus können in einem weiteren Schritt die Konsequenzen für das Führungssystem im Betrieb - in Konfrontation mit dem analytisch erhobenen Tatbestand - bedacht werden. Damit ist die Aufgabenstellung für den III. Teil der Untersuchung umrissen. Aus ihr leitet sich die Gliederung ab.

Im Mittelpunkt von Kap. 8 steht die Diskussion um die adäquate Deutung und Definition der mittleren Axiome. Ziel ist es, in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Wertsystemen operationale Kriterien für die Menschenführung im Betrieb zu ermitteln. Kap. 9 bietet sozialetische Lösungsmodelle als Konsequenz dieser Diskussion für die Frage der Menschenführung im Betrieb wie für die verschiedenen Problembereiche an, die sich um die Führungsfaktoren lagern. Kap. 10 zieht schließlich als eine Art Zusammenfassung Folgerungen für ein verantwortbares Management-Leitbild, das Elemente eines künftigen Selbstverständnisses der Führungskräfte deutlich werden läßt.

Kap. 8 - Die Ermittlung sozioethischer Kriterien für die Menschenführung im Betrieb

8.0 Methodische Vorüberlegungen

Indem sich die mittleren Axiome von verschiedenen weltanschaulichen Positionen aus in Anspruch nehmen lassen, erlauben sie zugleich einen Dialog zwischen diesen Positionen. Dieser soll im folgenden so geschehen, daß an erster Stelle der Gebrauch der mittleren Axiome in den Führungsmodellen und den dazugehörigen kritischen Stellungnahmen samt den zugrundeliegenden Wertprämissen erhoben wird. Dann erfolgt eine Interpretation der Begriffe der Personalität, Relationalität und Funktionalität im Kontext biblischer Theologie. Sie soll deutlich machen, welche Kriterien bzw. Normen in biblischen Beispielen zur Anwendung kommen, die direkt oder indirekt das Problem der Führung als eines interpersonalen Geschehens berühren.

Schließlich gilt es, die verschiedenen Wertsysteme wieder zusammenzuführen, sie einander gegenüberzustellen und in ihrer Bedeutung für das Problem der Menschenführung im Betrieb zu diskutieren.

Im einzelnen sind dies:

- das Zielsystem der Unternehmensführung;
- die Wertprämissen der kritischen Stellungnahmen; (personalistisches, humanistisches, marxistisches Wertsystem);
- die Kriterien christlicher Sozialethik und
- Maximen eines künftigen Handlungssystems (im Aspekt der Umweltfrage).

Als methodisches Prinzip zur Ermittlung der operationalen Kriterien legt sich ein "zirkuläres" ¹ Verfahren nahe, das nach Art eines "Curriculums" ² die verschiedenen Positionen auf ihre Wertigkeit für ein künftiges Entscheidungssystem der Führung im Betrieb befragt.

Dem dialogischen und interdisziplinären Prinzip sozioethischer Normenfindung, das sich aus der zunehmenden Komplexität der Aufgabenstellungen ableitet ³, entspricht eine "suchorientierte" Form der Normenbildung ⁴. Geht es darum, das menschlich "Bessere" zu finden, so kann es nicht ausbleiben, daß potentiell von gleichen Wertsetzungen aus auch unterschiedliche Urteile erfolgen könnten. ⁵ Darum soll festgehalten werden, daß die zu ermittelnden operationalen Kriterien und die folgenden Lösungsmodelle in ihrer Art offen und unabgeschlossen sind.

8.1. Die Verwendung der mittleren Axiome in den Führungsmodellen

Die analysierten Führungsmodelle spiegeln im großen und ganzen jenes Denken wider, welches sich mit der industriellen Revolution durchgesetzt hat: das Rechnen mit der Machbarkeit und Gestaltbarkeit von Strukturen und Prozessen nach den Regeln naturwissenschaftlicher Erkenntnis und mit Hilfe von Maschinen-, Human-, Organisations-, Informationstechnik u.a. Die wissenschaftliche Effizienzberechnung machte nicht vor dem Arbeits- und Führungssektor im Betrieb halt. Die besondere Gefahr, die sich daraus ergibt, ist, daß ebenso wie die Natur auch die Menschen im technischen, verwendungsfähigen Aspekt gesehen werden.⁶ Zweck-Mittel-Erwägungen, unter Einbezug der Erkenntnis von Ursache-Wirkungs-Verhältnissen - nicht nur im physikalischen, sondern auch im sozialen und geschichtlichen Bereich - forcieren ein "funktionales" Denken, das sich vorhandene Mittel auf bestimmte Ziele hin durch geplante Handlungsweisen unterwirft. Ökonomisierung und Technisierung sind so zu den dominierenden Kennzeichen des industriellen Zeitalters geworden. Sie finden in den Führungslehren ihren unmittelbaren Ausdruck.

TAYLOR war der erste, der naturwissenschaftliche Maßstäbe auf die Menschenführung im Betrieb anwandte. Wie wir sahen, wurden die sozialen Beziehungen beim Arbeitsprozeß technischen Regeln unterstellt, indem damit gerechnet wurde, daß sich der Mensch im mechanistischen Sinne verrechnen ließ. Der Faktor Arbeit wurde weniger zum Menschen selbst und dessen Selbstverwirklichung bei der Arbeit in Beziehung gesetzt, als vielmehr zur Energie, die im Menschen vorhanden war.⁷ Hier schlug ganz ein ingenieurmäßiges Denken durch. Objektivierend und vereinseitigend war auch das Menschenbild, das die rein ökonomische Motivation des Menschen hervorhob. Das Subjekthafte des Menschen trat nur in äußerster Verkürzung ins Blickfeld TAYLORS. Die Werte der Persönlichkeit und Relationalität erfuhren demnach kaum Beachtung. Der Mensch wurde ganz in den technischen Ablauf der Produktion integriert. Zeit- und Lohnsysteme, die ins Extrem gesteigerte Arbeitsteilung, die Zusammenfassung von Wissen (über die besten Arbeitsmethoden) oberhalb der Arbeitsplatzebene und ein strenges Kontrollsystem - das nahm die Form von Machtmitteln an, die den Arbeitnehmer dem technisch-rationellen und ökonomischen Denken bedingungslos unterwarf.

Die Psychotechnik und die Human Relations vermochten nicht wesentlich die Zielsetzungen des wirtschaftlichen und Führungsprozesses zu durchbrechen. Der relationale Faktor innerhalb der sozialen Gruppierungen im Betrieb bildete zwar die eigentliche Entdeckung MAYOs. Jedoch wurde hier ebenfalls nach naturwissenschaftlichen Methoden der Beobachtung, der Hypothesenbildung und Überprüfung der Hypothesen vorgegangen, um auf dieser Basis zu gesicherten Erkenntnissen über den Menschen zu gelangen. Diese Erkenntnisse blieben ganz im Bereich des Empirischen. Nur so konnten sie innerhalb eines pragmatischen Denk- und Handlungssystems eine ganz und gar zweckorientierte Anwendung finden. Die angestrebte Zufriedenheit der Arbeitnehmer bildete darum nicht ein übergeordnetes, sondern ein abgeleitetes zweckrationales Ziel. Dieses diente im letzten dem Ziel der Produktionssteigerung, der Sicherung der reibungslosen Güterherstellung und dem wirtschaftlichen Wachstum allgemein. Der Mensch in seinem Eigenwert, der Wunsch nach Ernstnahme als Person, wie dies durch den Begriff der Persönlichkeit angedeutet wird, fand nur vorübergehend Berücksichtigung, nämlich unmittelbar bei der Entdeckung des menschlichen Faktors im Betrieb. Die Ergebnisse wurden dann jedoch in funktionale Handlungsanweisungen umgemünzt, die auf bestimmte Aktionen der Führenden entsprechende Reaktionen der Geführten erwarten ließen. Der Mensch fand hier in seinen spezifischen Anlagen nur soweit Beachtung, wie diese zur betrieblichen Zielsetzung in Verbindung gebracht werden konnte.

Im kooperativen Führungsmodell erweitert sich die anthropologische Perspektive vom Motivationszusammenhang und von den jeweiligen Sachanforderungen her. In der Befürwortung von Emanzipation, selbständigem Mitdenken, individueller Entfaltung, Mitverantwortung wurden Elemente eines personalen Wertsystems sichtbar. Dementsprechend kann z.B. ERICH KOSIOL zwischen dem Menschen in seiner Eigenschaft als Funktionenträger und dem Menschen als einem personalen Sozialwesen in seinem "besonderen Eigenwert" unterscheiden, der u.a. "in dem Grad der Achtung der Eigenständigkeit und Würde der Mitarbeiter zum Ausdruck" komme⁹.

"Die Analyse der Relation zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern bietet die Möglichkeit, Beziehungen zwischen dem Funktionswert und dem Eigenwert zu untersuchen. So ist zu vermuten, daß eine Förderung des Eigenwertes der Mitarbeiter zu einer Erhöhung ihres Funktionswertes und damit zu einer höheren Gesamteffizienz

des unternehmerischen Handelns führt ...

Der Vorgang der Aufgabenbildung und -verteilung müßte demzufolge darauf gerichtet sein, Stellenaufgaben zu schaffen, die eine Entfaltung des Eigenwertes bis zu einem Grad ermöglichen, der auf den Funktionswert fördernd wirkt. Die Entfaltung des Eigenwertes kann zum Beispiel durch stärkere Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben auf mittlere und untere Instanzen und Ausführungsstellen gefördert werden." (10)

Daneben bleiben die Erkenntnisse MAYOs voll in Kraft und finden entsprechende Berücksichtigung, wie das folgende Zitat von KOSIOL zeigt:

"Außer den Einflüssen, die sich aus dem spezifischen Wesen der Einzelperson ableiten, sind die Einwirkungen zu berücksichtigen, die von dem Tatbestand des Mehrpersonenhandelns in der Unternehmung ausgehen. Der einzelne Aufgabenträger handelt nicht als isoliertes Wesen. Vielmehr erfüllt er seine Aufgabe in Kooperation mit anderen Aufgabenträgern,...

Es ist dann eine Strukturform auszuwählen, bei der die vorhandenen informalen Gruppen mit den wirtschaftlichen Zielen der Unternehmung vereinbar sind oder zumindest nicht in allzu hohem Umfange leistungshemmend wirken." (11)

Überblickt man die Managementsysteme (außer den kooperativen Modellen mit pluraler Wert- und Zielsetzung), so ist festzuhalten, daß alle von der wirtschaftlichen Aufgabe des Unternehmens ausgehen. Der Mensch und die anderen Betriebsmittel sind so zusammenzufügen, daß ein optimales Ergebnis im Hinblick auf diese Aufgabe erreicht wird.

Indem auf empirische Aussagen über den Menschen von Seiten der Führungslehren zurückgegriffen wird und normative Aussagen über den Menschen - entsprechend dem Verständnis einer positivistischen und zweckorientierten Grundhaltung - solange keinen Wahrheitsanspruch für sich erheben können, wie sie nicht empirisch beweisbar sind, stehen auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse über den Menschen verschiedenen Zwecken offen. Die Ganzheit des Menschen - zugleich als eine ethische Größe - scheint nicht nachweisbar zu sein.¹²

Umso mehr besteht die Gefahr, "sich ... einem Tatsachenglauben zu überlassen oder im Geist eines übersteigerten Pragmatismus sich ohne jedes Verantwortungsbewußtsein dem Gedanken reiner Machbarkeit und reiner Manipulierbarkeit des Menschen zu unterstellen"¹³. Zweckrationale Handlungs- und Normensysteme¹⁴, die durchaus den Zielen verschiedener Subsysteme gerecht zu werden vermögen, haben jedenfalls solange diese Tendenz in sich, wie sie nicht ausdrücklich zum Menschen als Subjekt rückgekoppelt sind. Die Führungsmodelle aber bleiben

weithin solchem Denken und darin dem Wert der Funktionalität verhaftet; einer Funktionalität, die den Menschen - unter welcher Perspektive auch immer (technologisch, motivational o.a.) - in das Systemganze als einen T e i l einfügen, qua Machtposition Funktionen festschreiben, Menschen einer - von bestimmten Subjekten - v o r g e g e b e n e n Zielbestimmung in einem System unterstellen und den Menschen vereinseitigend von seiner Verwendbarkeit her sehen läßt.

Funktionalität kann im Bereich des industriellen Betriebes am ehesten mit den für die betrieblichen Interaktionen gesetzten Zielgrößen der t e c h n i s c h e n E f f i z i e n z und der ö k o n o m i s c h e n R a t i o n a l i t ä t ¹⁵ in Verbindung gebracht werden.

Vom Wert der Funktionalität her geschieht in den Führungsmodellen eine immer weitergehende Öffnung zu den anderen Werten, der Relationalität und Personalität, hin, jedoch in einem spezifischen Sinne: Beidemale wird auf ein Aussagensystem Bezug genommen, das aus dem erfahrungswissenschaftlichen Bereich stammt, im ersten Falle auf das gruppenmäßige Verhalten des Menschen, im zweiten auf die Bedürfnishierarchie des einzelnen. ¹⁶

Die Werte der Personalität und Relationalität erscheinen meist zu dem der Funktionalität in untergeordneter bzw. abgeleiteter Form, wenn auch z.B. bei den Human Relations eine gewisse Vereinseitigung des relationalen Aspektes auftrat.

Das folgende Schema hält typologisch fest, wie sich das Zielsystem des Unternehmens ¹⁷ zu den drei mittleren Axiomen der Personalität, Relationalität und Funktionalität verhält und wie die drei großen Managementmodelle dem zuzuordnen sind (Abb.8). Es wird aus dem Schema deutlich, daß das Zielsystem eines Erwerbsunternehmens im ganzen am Wert der Funktionalität orientiert ist, während die Menschenführung als F u n k t i o n dieses Systems andere Werte integrieren kann.

Zielsystem (eines
Erwerbsunternehmens)

Sachziel:

Güterproduktion

- Mittelbereitstellung (Fremdbedarfsdeckung)
- Art, Objekt der Leistung
- Menge, Zeitpunkt, Ort

Formalziel:

Gewinn

- Erhaltung des Unternehmens
- Wachstum
- Selbständigkeit
- Verlustminimierung
- Ertrags-, Leistungsmaximierung
- Liquidität

technische
Effizienz

- Minimierung der Durchlaufzeit von Gütern
- kürzeste Wege
- höchste Geschwindigkeit
- geringster Energieverbrauch
- mengenmäßige Ergiebigkeit

ökonomische
Rationalität

- optimal angestrebtes Verhältnis von Mitteleinsatz und dazugehöriges Ergebnis
- Erlösmaximierung
- Kostenminimierung

PERSONALITÄT

RELATIONALITÄT

FUNKTIONALITÄT

Werte in den drei großen Führungsmodellen

TAYLORismus

Human Relations

kooperatives Führungsmodell

Abb. 9 Die Zielstruktur im technisch-ökonomischen System der Unternehmung und die Zuordnung der Führungsmodelle zu den mittleren Axiomen der Personalität, Relationalität und Funktionalität

8.2. Die mittleren Axiome in den kritischen Stellungnahmen zu den Führungsmodellen (aus personalistischer, humanistischer und marxistischer Sicht)

Die kritischen Stellungnahmen ¹⁸ - ausgenommen die systemfunktionale Kritik - besitzen darin ihre Einheit, daß sie gegen eine einseitige Verwendung des funktionalen Prinzips vorgehen. So setzen sie meist andere Oberziele, als dies in den Führungslehren geschieht; entweder sie stellen den personalen und relationalen Wert an die Spitze und ordnen dem den Wert der Funktionalität unter, oder sie versuchen letzteren mit den ersteren auf bestimmte Weise zu verkoppeln, so daß der menschliche Aspekt gebührend Beachtung findet in einem zweckrationalen System.

Der gemeinsam Nenner der kritischen Modelle ist in der Verknüpfung von " M e n s c h l i c h k e i t " und " W i r t s c h a f t l i c h k e i t " zu suchen, sofern diese Vokabeln wegen ihrer Allgemeinheit und ihres Charakters als "Leerformeln" überhaupt etwas Eigenes aussagen. Die Füllung von den verschiedenen Wertansätzen wird das je Eigene zu Tage zu fördern haben. Dahinzu ist zu sagen, daß keine der kritischen Stellungnahmen sich der Einsicht entzieht, daß Funktionalität, d.h. aber auch konkrete Leistungsanforderungen, zu den Bedingungen des industriellen Gesamtsystems gehört. Die Frage stellt sich nur, wem und welchen Zielen sie dient. Die Palette der konkreten Kritik kann darum sehr breit angelegt sein. Sie reicht von einer Kritik der technologischen Zusammenhänge über mangelnde Beachtung humanitärer und personaler Werte bis hin zur Kritik der realen ökonomischen Macht- und Besitzverhältnisse. Dabei zeichnen sich folgende philosophische Strömungen ab, die den Hintergrund der jeweiligen Kritik und der verwendeten Werte bilden:

- der Personalismus
- der Humanismus
- der Marxismus.

Das Christentum wäre als vierte Größe zu nennen; doch wird der Interpretation der mittleren Axiome aus christlicher Sicht ein gesonderter Raum zur Verfügung gestellt. Darum kann ein weiteres Eingehen auf diese Position hier entfallen.

8.2.1. Der personalistische Wertansatz

In den kritischen Modellen vertritt den personalistischen Wertansatz explizit WOLFGANG H. STAEHLE.¹⁹ Dessen Bedeutung für den Bereich des Betriebes sieht STAEHLE so:

"Aktualität und Relevanz des Personalismus für die Probleme der Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, sei es nun in seiner christlichen ... oder nicht-christlichen Ausrichtung ..., wird am besten deutlich, wenn man ihn als Gegenreaktion versteht gegen Egoismus und Individualismus, gegen den positivistischen Determinismus, gegen rein technologisches und naturwissenschaftliches Denken und ganz allgemein gegen das Gerede von den Sachzwängen, gegen totalitäre Staats- und Wirtschaftsverfassungen, gegen Bürokratisierung, die Verselbständigung von Organisationen und ganz generell gegen die Umkehrung von Mitteln in Ziele." (20)

Mit dem Personalismus verbinden sich generell Werte wie Recht auf persönliche Würde und freie Entfaltung der Persönlichkeit²¹, personale Selbsterhaltung, Selbstentfaltung und Selbstbestimmung. Hierbei kommt durchaus die relationale Komponente zum Tragen. Person wird dann als Beziehungsbegriff verstanden.²² Selbstverwirklichung geschieht folglich in der solidarischen Verbindung der Menschen unter Achtung des Gemeinwohls. Dies kann konkrete gesellschaftspolitische Zielvorstellungen nach sich ziehen, in denen zugleich STAEHLES Anschauung wiedergegeben sein dürfte:

"Gesellschaftspolitisch kann man sagen, daß der S o l i d a r i s - m u s ein zwischen dem Individualismus und dem ihm nahestehenden Kapitalismus einerseits und dem Sozialismus und Kommunismus andererseits vermittelndes Gesellschaftssystem fordert. Von den Personalisten wird ein kollektivistischer Sozialismus ebenso abgelehnt, wie ein individualistischer Kapitalismus, weil der eine entgegen den Forderungen des Personalismus auf dem Primat der Gesellschaft über der Person und der andere auf dem Primat der Produktionsverhältnisse über der Person basiert. Der Weg des Menschen im Sinne des Personalismus führt nach den Vorstellungen seiner Vertreter (je nach gesellschaftspolitischer Einstellung) über einen personalistischen Sozialismus, einen sozialen oder einen christlichen Personalismus." (23)

Die Gefahren eines vereinseitigten Personalismus werden dort deutlich, wo die Ideale der freien Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit unabhängig von den konkreten ökonomischen Verhältnissen gesehen werden. In der Folge bedeutete dies etwa zu Beginn der Industrialisierung ein Auseinanderklaffen zwischen Idee und Wirklichkeit. Liberalismus und deutscher Idealismus hatten die Frei-

heit der Person proklamiert, indem sie auf der wirtschaftlichen Eigenständigkeit des einzelnen und auf dem Postulat einer Vernunft fußen, das im Gegensatz zu blind geglaubten Autoritäten stand. In der Konfrontation mit dem ökonomischen Prinzip unterlag diese Freiheit jedoch neuen Gewalten:

"In Wirklichkeit bedeutete die Befreiung für die Mehrzahl der Betroffenen zunächst, daß sie dem furchtbaren Ausbeutungsmechanismus der Manufakturen preisgegeben waren. Das auf sich selbst gestellte Individuum sah sich einer fremden Gewalt gegenüber, in die es sich schicken mußte ..., wollte es nicht untergehen." (24)

Aber auch von den Trägern des ökonomischen Wachstums und des ökonomischen Prinzips, denen nach bürgerlichem Ideal Freiheit durch Besitz zukam, kann gesagt werden:

"Bei der Entscheidung über das Los von Menschen, über Anwerbung und Entlassung von arbeitenden Massen, Ruinierung der Bauern in ganzen Bezirken, Entfesselung von Kriegen und so fort ist nicht etwa an die Stelle der Willkür die Freiheit, sondern der blinde ökonomische Mechanismus getreten, ein anonym Gott, der die Menschen versklavt und auf den sich diejenigen berufen, die, wenn auch nicht die Gewalt über ihn, so doch den Vorteil von ihm haben. Die Machtherren haben aufgehört, als Repräsentanten einer weltlichen und himmlischen Autorität zu handeln, und sind dafür Funktionen der Eigengesetzlichkeit ihrer Vermögen geworden. Statt durch die behauptete Innerlichkeit sind die scheinbar freien Unternehmer durch eine seelenlose ökonomische Dynamik motiviert, und sie haben keine Wahl, sich diesem Sachverhalt zu widersetzen, es sei denn durch die Preisgabe ihrer Existenz. Die möglichst vollständige Anpassung des Subjekts an die verdinglichte Autorität der Ökonomie ist zugleich die Gestalt der Vernunft in der bürgerlichen Wirklichkeit." (25)

Für heutige Verhältnisse kann gesagt werden, daß die ehemals dominierende Stellung des Personalismus längst überrollt ist durch die industrielle Entwicklung. War geschichtlich gesehen bis zu Beginn des industriellen Zeitalters der Einfluß der "personalen Kultur" ²⁶ bestimmend - freilich stand diese nicht immer im Mittelpunkt der kulturellen Entwicklung -, so erwuchs dem personalen Gedanken mit dem Heraufkommen der Trends der Technisierung und Ökonomisierung die größte Herausforderung.

Dennoch haben sich Restbestände dieser Denkrichtung halten können. Sie werden neu aktiviert, indem sie als Korrektur allzu einseitiger Trends dienen. Hier dürfte die eigentliche Bedeutung des Personalismus heute liegen. Dieser hat weitgehend eine kritische Funktion gewonnen.

Als esoterische Position dürfte er jedoch kaum Chancen haben, sich auf die realen Verhältnisse auszuwirken, es sei denn, seine Werte würden eingetragen in den Rahmen technisch-ökonomischer Strukturen. Eben darum aber ist STAEHLE bemüht.

8.2.2. Der humanistische Wertansatz

Aus der h u m a n i s t i s c h e n Tradition heraus ist der zweite kritische Ansatz gegenüber einer Funktionalisierung des Menschen entstanden. Er hat die "Ganzheit" des Menschen zum Ziel²⁷ - im Gegensatz zu einer Reduktion des Menschlichen auf wenige Teill-vollzüge im Ablauf der technischen Produktion.²⁸ Als ein entschlossener Vertreter humanistischer Werte begegnete uns bereits ERICH FROMM.²⁹ Er macht auf den fundamentalen Gegensatz von traditionellen Grundwerten und der wirtschaftlichen Praxis aufmerksam.

"Wir sind gezwungen, einem verwirrenden Widerspruch ins Auge zu sehen. Unsere Kultur beruht auf der jüdisch-christlichen Tradition, und wir werden großgezogen im G l a u b e n an die Zehn Gebote und das Bibelwort: 'Alles nun was ihr wollt, daß euch die Leute tun, das tut ihr ihnen auch.' Dennoch haben wir eine L e b e n s - p r a x i s , in der nahezu jeder, der sich an diese Gebote hielte, versagen würde. Von einigen Ausnahmen, insbesondere auf gewissen Gebieten abgesehen, ist es schwierig, maximalen Erfolg mit dem Befolgen unserer überlieferten Sittengesetze zu vereinen." (30)

Da FROMM ein in sich geschlossenes Wertsystem humanistischer Prägung vertritt, soll dieses in einem Exkurs dargestellt werden. Es ist ganz an der E n t f a l t u n g d e s M e n s c h e n als primärer Zielsetzung orientiert.

Exkurs:

FROMMs humanistischer Wertansatz und die daraus folgenden Anfragen an das Führungssystem des Betriebes

FROMM sieht einen starken Gegensatz zwischen den humanistischen Werten, wie ganzheitlicher Entfaltung des Menschen, Individualität, Liebe, Mitleid u.a.m., und solchen Werten, die im Sozialsystem der

industriellen Gesellschaft entstanden sind, unbewußt gelten und überwiegend das Verhalten der Gesellschaftsmitglieder motivieren: Besitzstreben, Konsum, soziale Stellung, "Vergnügen" u.a.m. ³¹ FROMM stellt, gemessen an den humanistischen Werten, eine Depravierung des menschlichen Seins auf Grund einer durch Technik und Produktion bestimmten Gesellschaft fest: Zum einen widerspreche das Prinzip, daß jede Sache getan werden müsse, sobald ihre Verwirklichung technisch möglich sei, dem Grundsatz, nach dem "etwas getan werden solle, wenn es für den Menschen gebraucht werde"; damit sei die technische Entwicklung zum "Fundament der Ethik" gemacht. ³² Fortschrittsglaube werde letztlich identisch mit der Bewunderung von wirtschaftlichem Wachstum. Das Prinzip des maximalen Nutzeffektes und Produktionsausstoßes setze aber zwangsläufig im Organisationsgefüge die Forderung nach "minimaler Individualität" ³³ frei und involviere, daß das Individuum seine Identität nicht in sich selbst, sondern in der Organisation sucht. Doch seien die Folgen evident: Gefühle der Unzulänglichkeit, Angst und Frustration, die entweder zur Gleichgültigkeit oder zu einer feindseligen Einstellung führten. ³⁴ Die Arbeitsorganisation beschränke das schöpferische Element im Menschen, was Passivität, Verlust an Selbstvertrauen, Hilflosigkeit und ein Fluchtverhalten vor dem System von "Zwangsarbeit" ³⁵ fördere. Dieser Passivität entspreche ein passives Konsumieren, welches in einem Wettlauf mit der Bewußtwerdung einer allgemeinen Langeweile stehe. Das Ergebnis sei: "Diese Gesellschaft produziert viele nutzlose Dinge, und in gleichem Maße viele nutzlose Menschen." ³⁶ Die Unterordnung unter den Produktionsapparat beraube den Menschen seiner Individualität, seines Aktivseins, seiner Reife in Liebe ³⁷, die sich dem Nächsten in Freiheit zuzuwenden vermag, seines Empfindens für Integrität und seiner eigenen Identität. Mit einer bürokratischen Einstellung vermehre sich die Angst vor einer unkontrollierten Spontaneität und davor, "verletzlich zu sein und Menschen direkt offen gegenüberzutreten" ³⁸.

FROMM gebraucht indirekt einen Entfremdungsbegriff, der antithetisch zur Konsumgesellschaft zu begreifen ist: Entfremdung kommt danach der "Unterwerfung des Menschen unter Dinge (erg. gleich), die er selbst geschaffen, und unter Umstände, die er selbst herbeigeführt hat" ³⁹. Sie sei synonym mit einer Verehrung alles Technischen, Mechanischen,

Nichtlebendigen, die auf Kosten einer "Ehrfurcht vor dem Leben" gehe.⁴⁰

Demgegenüber geht FROMM von der humanistischen Zielsetzung einer "maximale(n) Entwicklung des menschlichen Systems im Sinne seiner eigenen Struktur" aus⁴¹ und fordert eine "neue Philosophie, die sich nach den Prioritäten des physischen und geistigen Lebens richtet"; in allgemeiner Form heißen die Ziele: "Aktivierung des Individuums, Wiederherstellung der Kontrolle des Menschen über das Sozialsystem und Humanisierung der Technik."⁴²

Auf den Betrieb übertragen ergibt sich die Aussage:

"Meine Hauptthese ist die, daß die Analyse des Systems 'Mensch' zum integralen Bestandteil der Analyse des Systems 'Unternehmen' oder des Systems 'Gesellschaft' werden muß. Mit anderen Worten: die Wissenschaft vom Menschen muß auch Teil der Management-Theorie werden ... Sind wir uns einmal der Folgen unserer Planung für den Menschen bewußt, dann können wir entscheiden, ob wir in Anbetracht dieser Konsequenzen dieses oder jenes Planungsziel, diese oder jene Managementmethode einer anderen vorziehen ... Ich möchte damit lediglich sagen, daß auch dann, wenn gewisse Methoden in einem Unternehmen erfolgreich sind, gleichzeitig negative Wirkungen im System 'Mensch' ausgelöst werden können, für die die Gesellschaft als Ganzes den Preis zahlt, ökonomisch, moralisch und politisch."⁽⁴³⁾

FROMM geht bei seiner Normfindung einerseits von Werten aus, die nichtempirischer Art sind, den humanistischen Werten; andererseits greift er auf die psychoanalytische und sozialpsychologische Forschung zurück, um zu einer rationalen Menschenerkenntnis zu gelangen. Er sagt - und damit entsteht ein Kontrast zur christlichen Wertbegründung:

"Sind wir also mit einem unvermeidlichen Zusammenstoß der Normen des Humanismus mit den Geboten des technischen Fortschritts konfrontiert? Glücklicherweise gibt es eine dritte Möglichkeit, ein Wertssystem zu schaffen, nicht eines, das auf der Offenbarung beruht, sondern auf unserem Wissen über die menschliche Natur. Die Grundlage dieses Wertsystems ist die Idee, daß es möglich ist, zu bestimmen, was für den Menschen gut und was schlecht für ihn ist, wenn wir seine Natur verstehen lernen. 'Gut' und 'schlecht' bedeutet hier nicht, was er wünscht oder nicht wünscht, noch einfach das, was für sein materielles Wohlergehen gut oder schlecht ist; es meint, was gut ist für die volle Entfaltung des ganzen Menschen, seiner Fähigkeiten und Möglichkeiten, was gut ist zur Erreichung der höchsten menschlichen Reife. O b j e k t i v g ü l t i g e N o r m e n (gesp. v. Verf.) können auf diese Weise formuliert werden, ohne daß man zur Offenbarung Zuflucht nehmen muß ..." (44)

Ist eine Industriegesellschaft dergestalt um die volle Entfaltung des Menschen zentriert und nicht um Höchstproduktion und -konsum, so ergibt das Konsequenzen u.a. für die Bereiche der Organisationsgestaltung von Unternehmen, der Unternehmensführung, der Planung sowie der Produktionsziele und des Konsums. ⁴⁵

In einer humanistischen Organisation hätte Macht sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben zu fließen. ⁴⁶

Dies könne so geschehen, daß die von oben getroffenen Entscheidungen Betroffenen das Recht hätten, darauf zu reagieren und notfalls Entscheidungen anzufechten. Freilich bedinge das einen anderen Typus von Vorgesetztem als den bürokratischen Verwaltungsmenschen; Offenheit für den Nächsten, Ansprechbarkeit, Phantasie für Neues und die Bereitschaft, anderen Menschen direkt gegenüberzutreten, ⁴⁷ avancierten zu den neuen Eigenschaften einer Führungskraft.

Die Bildung von Gruppen unterstütze dabei die Aktivierung der Individuen. In ihnen finde ein unmittelbarer Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern und Verarbeitung wichtiger anderer Informationen statt, würden strittige Fragen diskutiert und über sie entschieden. Die Entscheidungen der unmittelbaren Gruppen würden in den Gesamtprozeß der Entscheidungsfindung eingegliedert und so der Grundsatz der zentralen Planung durch die Kontrolle und Initiative der Subjekte ergänzt. ⁴⁸

Mit den letztgenannten Vorschlägen zielt FROMM auf eine "Wiederbelebung des demokratischen Verfahrens" ⁴⁹ ab, das eine Grundlage einer lebendigen Gesellschaft sei.

Wenn in diesem Sinne Arbeit nicht mehr als "Zwangsarbeit" organisiert sei, die wenig Anziehungskraft besitze und viel eher zu einem Fluchtverhalten anleite, würde auch wieder deutlich werden, daß der Mensch "eine innere Neigung zum Aktivsein" besitze, dergegenüber Faulheit als ein pathologisches Symptom erscheine. ⁵⁰

Im übrigen sei auch die Frage nach einer Neuorientierung des Konsums zu stellen. "Unnötiger" Privatkonsum müsse auf humanere Formen des Sozialkonsums umgelenkt werden, wodurch die Produktionskapazitäten freilich eine Schwerpunktverlagerung erführen. Dabei sei es unerläßlich, von dem Gedanken der Qualität des Lebens, nicht von dem der Quantität der Güter auszugehen. ⁵¹

FROMM ruft zum Aufbau einer "wahrhaft menschlichen Gesellschaft" (gesp. v. Verf.)⁵² auf. Nur durch eine Gegenbewegung zu den strukturell induzierten und vertieften Werten der modernen Industriegesellschaft sei eine Veränderung und Erneuerung der Gesellschaft zu erwarten. Widerstände großer Gruppen der Bevölkerung würden sich fast zwangsläufig ergeben. Darum bedürfe es kleiner, unmittelbarer Gruppen, "deren Mitglieder sich gemeinsam um den neuen Menschen bemühten"⁵³ und dabei selber aktiv würden, als Lebensziel "das Sein ... und nicht das Haben oder Gebrauchen"⁵⁴ zu realisieren. FROMM nennt dies einen "radikalen Humanismus"⁵⁵. Dieser gewinnt fast den Charakter einer religiösen Erneuerungsbewegung, wenn FROMM sagt:

"Mit einem Wort, die heutige geistige Erneuerung verläuft nicht so sehr im Bereich der Theologie und Philosophie, sondern im Rahmen von politischen und sozialen Aktionen und Bewegungen ... Welche neuen geistigen Formen, Symbole und Rituale dabei auftauchen werden, läßt sich nicht voraussagen. Vermutlich werden sie nicht im traditionellen Sinne theistisch sein, sondern an der Erfahrung teilnehmen lassen, für die Gott oder Nirwana dichterische Symbole sind. Die einzige Bedingung für eine solche geistige Wiedergeburt ist, daß der Mensch wieder zu leben beginnt und seine Gesellschaft für das Leben und nicht für den Tod organisiert." (56)

Der dargestellte Zusammenhang läßt sich ebenfalls in ein Schema bringen, das im Vergleich mit den anderen Schemata⁵⁷ die jeweilige Einordnung der mittleren Axiome in das gesamte Wertsystem erkennen läßt (Abb. 9).

Mit seinem Entwurf hat FROMM einen starken Kontrast zum Zielsystem eines Erwerbsunternehmens hergestellt. Letzteres macht nicht - wie wir sahen - den Menschen zum ausdrücklichen Ziel wirtschaftlicher Bemühungen, sondern Funktionen, die zur Erhaltung des Systems Unternehmen dienen. Dadurch sind zwei Pole entstanden, die an den Grundkonflikt im Betrieb erinnern, den Interessenkonflikt zwischen Individuum und Betrieb.⁵⁸ Hier - bei FROMM - erfahren die Interessen des Individuums einen wertmäßigen und sozialpsychologischen Unterbau, der freilich den individuellen Rahmen überschreitet und zur Utopie für die Gesamtgesellschaft wird, der "wahrhaft menschliche(n) Gesellschaft"⁵⁹ durch Dominanz humanistischer Werte. Die Rückkopplung

Oberziel:

ganzheitliche
Entfaltung des
Menschen

- Individualität
- Liebe
- Mitleid
- Hoffnung
- Integrität
- u.a.

Abgrenzung von:

- Prinzipien des maximalen Nutzeffektes + Produktionsausstoßes
- Besitzstreben + Konsum (als oberste Ziele)
- Verehrung alles Technischen + Mechanischen

Folgen:

- minimale Individualität
- Passivität
- Verlust an Selbstvertrauen
- Langeweile
- "nutzlose Menschen"
- Verlust an "Ehrfurcht vor dem Leben"
- Mitleidlosigkeit
- "Furcht vor Freiheit"

PERSONALITÄT

RELATIONALITÄT

FUNKTIONALITÄT

Anwendung auf den Betrieb

Arbeit als "Aktivsein"

← + → Arbeit

Humanisierung (der)

← + → Technik

"System Mensch"
(als integraler Bestandteil des Entscheidungssystems)

← + → Managementsystem

Beteiligung (an)

← + → Entscheidungen

Offenheit für
Nächsten, Mitarbeiterbezogenheit

← + → Führung

Demokratisierung
(Gruppenbildung)

← + → Organisation

Abb. 9 Die Rückkopplung industrieller Vollzüge zu einem humanistischen Wertsystem bei ERICH FROMM

des wirtschaftlichen Prozesses zum Menschen und zum menschlichen Ergehen zusammenhang im industriellen Bereich ist damit zum Programm erhoben.

Nicht in gleicher Weise jedoch werden die wirtschaftlichen Mechanismen bedacht. Wie die Aufnahme etwa in der Organisationspsychologie von ROSENSTIEL / MOLT / RÜTTINGER⁶⁰ zeigt, kann FROMM zwar eine sozial-psychologische Zieldimension abdecken. Unbeantwortet bleibt die Frage, wie die humanistischen Zielsetzungen das technisch-ökonomische System des Betriebes betreffen, dem ja doch eine eigene Zielrichtung nicht abgesprochen werden kann. Der Austausch eines Wertsystems wäre offenbar zu wenig, da dieses wiederum zu den wirtschaftlichen Mechanismen (etwa der Konkurrenz als Mittel, Kosten zu senken und Produkte billiger zu erstellen) in Beziehung zu setzen ist.

Von daher bekommt die sozialetische Problemstellung einen neuen Aspekt hinzu: die Fragestellung, ob wirtschaftliche Mechanismen strukturell human werden können oder ob nicht vielmehr immer eine Spannung zwischen verschiedenen Wert- und Zielsystemen den Rahmen des wirtschaftlichen Prozesses ausmacht. Humanisierungstendenzen würden jedenfalls im letzteren Fall als externe Begrenzungen der technisch-ökonomischen Produktionsweise in den Betrieb Eingang zu finden haben.

In der marxistischen Begründung fällt die Antwort zugunsten einer umfassenden strukturellen Veränderung aus, der auch die Bedingungen des Wirtschaftssystems selbst betrifft.

8.2.3. Der marxistische Wertansatz

Im marxistischen Wertansatz läßt sich das Bestreben feststellen, Personalität, Relationalität und Funktionalität einer Einheit unter revolutionierten gesellschaftlichen Bedingungen (klassenlose Gesellschaft) zuzuführen.⁶¹

Dem Wert der Personalität entspricht es, daß durchaus das konkrete menschliche Individuum im Blickfeld des Marxismus steht. Dieses bildet zumindest den Ausgangspunkt jedes Sozialismus.

"Sozialistische Strömungen erwuchsen immer aus Protest gegen eine unmenschliche Wirklichkeit, gegen Ausbeutung des Menschen durch den Menschen, gegen den Haß in den zwischenmenschlichen Beziehungen. 'Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit', die Schlagworte der Großen Französischen Revolution, bringen die all-gemeinmenschlichen Bestrebungen zum Ausdruck, die in verschiedenen Epochen verschiedenen Inhalt gewannen und eine verschiedene Form der Aussage annahmen ... Jedenfalls waren sie immer, unabhängig von der Form, die sie annahmen, gleichviel ob religiös oder weltlich, utopisch oder wissenschaftlich, Ausdruck eines Protestes, wenn auch nicht immer eines Kampfes, dessen Ausgangspunkt stets der lebendige Mensch war, seine Leiden und seine Hoffnung auf ein besseres Morgen." (62)

Das Individuum wird freilich als in die Gesellschaft eingebunden betrachtet. Darum ist es seiner Genese und seinem Charakter nach g e s e l l s c h a f t l i c h e s Wesen. Dennoch bleibt es - unter dieser Voraussetzung - in gewisser Hinsicht ein autonomes Individuum.⁶³ Das Bild des i s o l i e r t e n Einzelmenschen konnte dagegen nur in der "atomisierten Gesellschaft der freien Konkurrenz" entstehen.⁶⁴ Dabei schlägt die Entfremdung im Arbeitsprozeß auch auf das Verhältnis zu anderen Menschen zurück.

"Eine unmittelbare Konsequenz davon, daß der Mensch dem Produkt seiner Arbeit, seiner Lebenstätigkeit, seinem Gattungswesen entfremdet ist, ist die E n t f r e m d u n g d e s M e n - s c h e n v o n d e m M e n s c h e n. Wenn der Mensch sich selbst gegenübersteht, so steht ihm der a n d r e Mensch gegenüber. Was von dem Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit, zum Produkt seiner Arbeit und zu sich selbst, das gilt von dem Verhältnis des Menschen zum andren Menschen, wie zur Arbeit und dem Gegenstand der Arbeit des andren Menschen ...

Also betrachtet in dem Verhältnis der entfremdeten Arbeit jeder Mensch die andren nach dem Maßstabe und dem Verhältnis, in welchem er selbst als Arbeiter sich befindet." (65)

MARX wendet sich dagegen, daß das Individuum mit seinem ganzen Egoismus als das wahre menschliche Wesen angesehen wird. Die Emanzipation sei erst dann vollbracht, wenn die Trennung von der (an Privatinteressen orientierten) Privatperson und der Staatsperson (mit öffentlichen Interessen) aufgehoben und Kooperation zu einem natürlichen Bedürfnis geworden sei.⁶⁶

Diese Art Relationalität verbindet sich mit dem Wert der Funktionalität dort, wo der Begriff der Arbeit ins Blickfeld kommt. Dieser stellt bei MARX eine ontologische Zentralkategorie dar, wie sie bereits bei HEGEL vorgeformt ist.

"Durch die Arbeit wird eine teleologische Setzung innerhalb des materiellen Seins als Entstehen einer neuen Gegenständlichkeit verwirklicht." (67)

Freilich findet sich die Arbeit in entfremdeter Form vor - auf Grund einer Teilung in manuelle und geistige Tätigkeit und durch Trennung von (Besitz an) Kapital und Arbeit.

Arbeitsteilung würde nach MARX auch unter neuen Produktionsbedingungen bestehen bleiben, selbst wenn das Privateigentum abgeschafft sei. Sie gehöre ins "Reich der Notwendigkeit" ⁶⁸, wo die Produzierenden den Arbeitsprozeß unter gemeinschaftliche Kontrolle brächten, statt daß sie von einer "blinden Macht beherrscht" würden ⁶⁹.

Fragt man nach den grundlegenden Werten, die der MARXschen Theorie zugrunde liegen, so bietet sich als oberste Kategorie die des "gesellschaftlichen Reichtums" ⁷⁰ an. AGNES HELLER unterscheidet dabei zwischen zwei Wertaxiomen:

"Wert ist alles, was zur Bereicherung der gattungsmäßigen Wesenskräfte gehört, was diesen Vorschub leistet. Das zweite Wertaxiom lautet: Der höchste Wert besteht darin, daß die Individuen sich den gattungsmäßigen Reichtum aneignen können." (71)

Als Wesenskräfte des Menschen sind dabei zu bezeichnen: Gesellschaftlichkeit - Arbeit - Freiheit- Bewußtheit - Universalität. ⁷² Sie unterscheiden den Menschen vom Tier. Als oberstes Ziel ergibt sich demnach die Entfaltung dieser Kräfte.

Das Ideal einer ganzheitlichen Entfaltung bei MARX läßt auf humanistische Wertbegriffe schließen, wozu ihn in der Tat sein frühes Menschenbild geführt hat. ⁷³ Später ging er zu einem soziologischen Begriff vom Menschen über. ⁷⁴ Entfremdung bedeutet demgegenüber, daß ganze Gesellschaftsklassen keine Möglichkeit zur Entfaltung bestimmter Fähigkeiten hätten und daß nur gewisse Fähigkeiten zu Lasten anderer entwickelt würden. Emanzipation und Selbstverwirklichung des einzelnen gegenüber entfremdenden Arbeitsstrukturen sei darum das Ziel revolutionärer Tätigkeit, das im Kommunismus auf die Beendigung des Streites zwischen "Individuum und Gattung" hinauslaufe. ⁷⁵ Hier kehre der Mensch in sein menschliches, d.h. gesellschaftliches Dasein zurück. Der Kommunismus stelle eine Gesellschaftsformation dar, deren " G r u n d p r i n z i p die volle und freie Entwicklung j e d e s Individuums" ⁷⁶ sei.

Kritisch sei angemerkt, daß die Geschichte inzwischen diesen Anspruch selbst widerlegt hat. Politische Gewalt ist in keinem kommunistischen Gemeinwesen abgestorben.

"Es besteht auch keine Hoffnung, daß sich in einer Industriegesellschaft oligarchische Herrschaftsstrukturen umgehen ließen; denn in allen komplizierten Gesellschaften ist eine Teilung der Funktionen unvermeidlich, und sie erfaßt notwendigerweise auch die Herrschaftsfunktion." (77)

Aus diesem Grunde ist F r e i h e i t erneut zum "Kardinalproblem des Neomarxismus" ⁷⁸ geworden. Die "technologische Rationalität" sei nach HERBERT MARCUSE die alles beherrschende Denkweise. ⁷⁹ MAX HORKHEIMER/THEODOR W. ADORNO ⁸⁰ lösen die Kritik an den ökonomischen Verhältnissen durch eine Kritik der politischen Ökonomie ab, die ebenfalls die technische Zivilisation hinterfragt als eine, die im Kapitalismus eine Mystifikation erfahren habe. Das technokratische Bewußtsein habe schließlich die "Sittlichkeit" als Kategorie für Lebensverhältnisse überhaupt verdrängt. ⁸¹ Über einen neuen Begriff der Rationalität ⁸² versucht deshalb JÜRGEN HABERMAS E m a n z i p a t i o n , I n d i v i d u i e r u n g und eine " e n t s c h r ä n k t e K o m m u n i k a t i o n (gesp. v. Verf.) über Ziele der Lebenspraxis" ⁸³ in die Gesellschaft neu einzuführen.

Im folgenden Schema soll der marxistische Wertansatz in der oben ausgeführten Weise dargestellt werden (Abb. 10). Die Anwendung auf die Führungsfrage geschieht dabei nach dem Modell HILLMANNS ⁸¹. Dort ist auch weitere Kritik dieses Ansatzes zu finden.

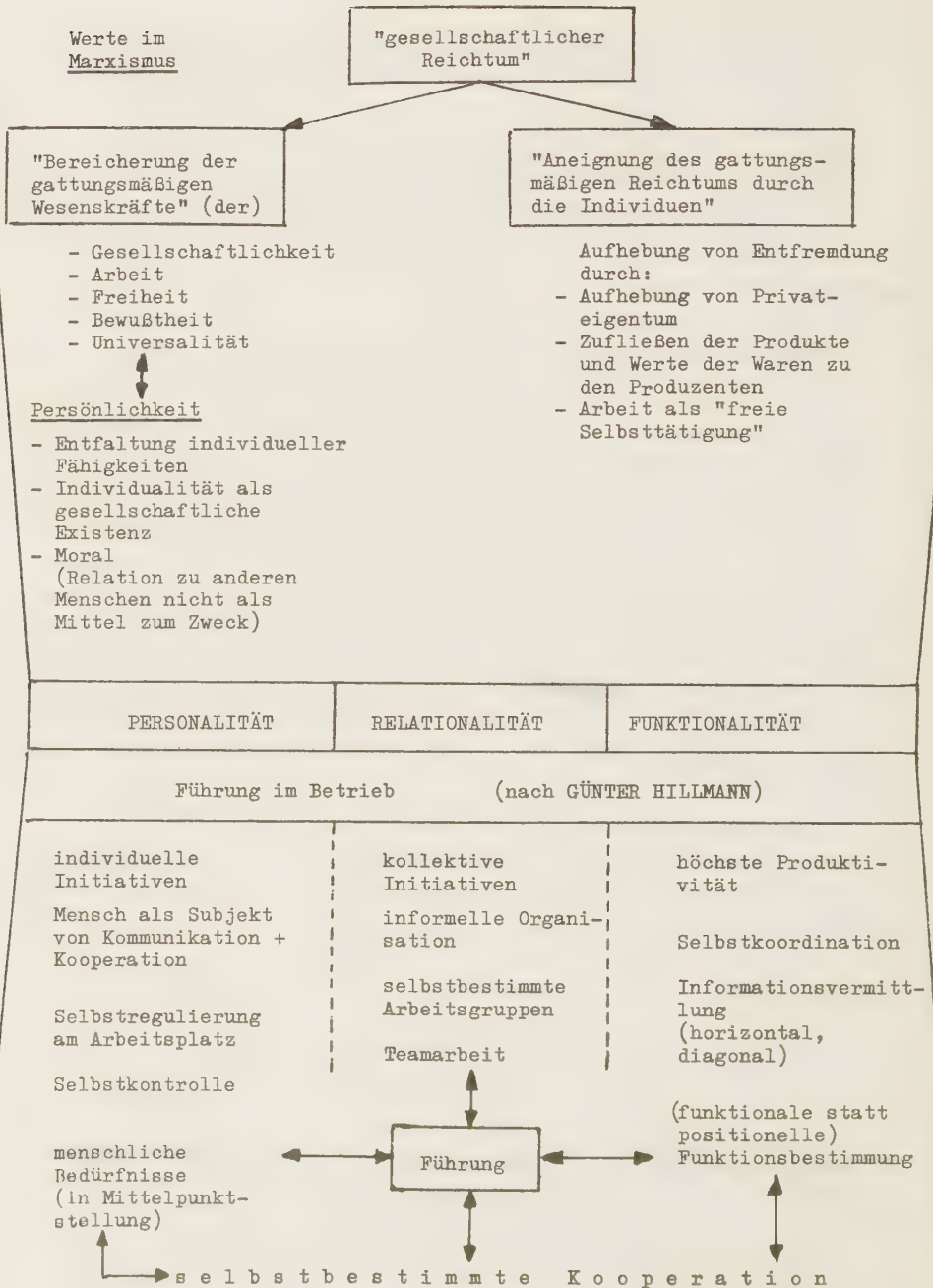


Abb. 10 Marxistische Wertprämissen und die Auswirkungen auf das Verständnis von Führung im Betrieb

8.3. Die Deutung der mittleren Axiome aus christlicher Sicht

8.3.1. Hinweise zum Begriff der mittleren Axiome

Da der Begriff der mittleren Axiome innerhalb der evangelischen Sozialethik nicht eindeutig ist, soll darauf kurz eingegangen werden.⁸⁵

Zwei Positionen stehen hier u.a. nebeneinander: Einmal eine Richtung innerhalb der Sozialethik, welche die mittleren Axiome als biblische "Tendenzen" versteht. Diese bilden eine Verlängerung biblischer Handlungskriterien in die Gegenwart hinein und gewinnen dementsprechend eine neue Ausdrucksform.⁸⁶

Zugrunde liegt hier ein Modell von J. H. OLDHAM (1874 - 1969), der in seiner ökumenischen Theologie den Begriff mittlere Axiome prägte.

OLDHAM wollte aus christlicher Verantwortung heraus dem Menschen in der modernen Gesellschaft helfen, nicht "den Verabsolutierungen von materiellem Reichtum, Macht, Besitz, Eigentum und eigengesetzlichen Notwendigkeiten in Wirtschaft und Politik" zu erliegen.⁸⁷

"Wenn die Kirche im Wissen um ihre sozialetische Aufgabe in den Fragen der Gesellschaft das Wort ergreift, dann nicht in der Absolutheitsform mit einem Programm, sondern in der Gestalt von Formulierungen und Überlegungen, die Oldham 'middle axioms' nennt, d.h. in Sätzen, die in einem allgemeinen Rahmen einer allgemeinen Zielsetzung richtungsweisend dienen." (88)

Nach OLDHAM reicht für ethisches Handeln in der modernen Gesellschaft das bloße Liebesgebot nicht aus.⁸⁹ Dieses bedürfe einer Konkretisierung. In den mittleren Axiomen fand OLDHAM "Vernunftanalogien"⁹⁰. Der christologische Grund blieb bei dieser "dialogischen" Ausrichtung des Christentums⁹¹ und der christlichen Ethik zur säkularisierten Welt hin der Ausgangspunkt. Diese Ethik weitet sich allerdings zu einer "Ethik verantwortlichen Denkens und Handelns in der Gemeinschaft aller, die guten Willens sind"⁹²

ARTHUR RICH hat diesen Ansatz weithin aufgenommen und differenziert. Er unterscheidet zwischen "Kriterien" und "Maximen". Die Kriterien bilden b i b l i s c h e Tendenzen ab, welche sich für die Gegenwart ergeben:

"Alles, was sich nun im Neuen Testament an ethischen Weisungen vorfindet, ist im Grunde nichts anderes als ein Kommentar zu der ihm eigenen Humanität, bezogen auf die konkrete Situation der damaligen Zeit. Dieser Kommentar hat für jeden, der sich auf den Zuspruch und Anspruch der neuen Existenz einlassen will, entscheidende Bedeutung. Doch nicht als abgeschlossenes, zeitloses, ein für allemal gültiges Dogma, das uns der eigenen Verantwortung entheben würde, sondern als begleitender Anruf, die eigene Antwort auf das zu finden, was Humanität aus Glaube, Hoffnung, Liebe heute heißt. Geschieht das, dann kann es nicht ausbleiben, daß der engagierte Umgang mit dem Evangelium zur Aufdeckung von bleibenden Kriterien des Menschlichen führt." (93)

Diese Kriterien leiten an, in der engagierten Konfrontation mit der modernen (Industrie-)Gesellschaft ausfindig zu machen, was in der konkreten Situation zu verantworten sei.

Dementsprechend kann eine Auswahl unter den "Maximen" stattfinden, in denen sich ein s ä k u l a r e s Ethos ausdrückt. Als mittlere Axiome ergeben sich jene Maximen, welche mit den Kriterien des christlichen Glaubens konvergieren.⁹⁴

Eine andere Auslegung des Begriffs der mittleren Axiome wird durch HANS SCHULZE vorgeschlagen. Damit will SCHULZE die Suche nach einer geeigneten Methodik in der Sozialethik einen Schritt weiterführen.⁹⁵ Der Hauptstreitpunkt in der Methodenfrage liegt für ihn darin, von welcher Seite her christliche Sozialethik primär auszugehen habe: von Seiten der Theologie und ihren Grundaxiomen oder von Seiten der Empirie. Entspricht der erste Ansatz im wesentlichen dem bereits skizzierten Verständnis der mittleren Axiome, so kommt der zweite einem weitgehend induktiven Vorgehen der Sozialethik gleich.⁹⁶ Hier dienen nach SCHULZE die mittleren Axiome dazu, als "ethische Positionen mittleren Abstraktionsgrades" "offene Fragen" zu markieren⁹⁷, die sich aus der philosophischen Bearbeitung von Wirklichkeit ergeben. Theologie tritt danach nicht in einen Dialog mit empirischen Daten selbst ein, sondern mit der Theorie von Wirklichkeit, in welche jedoch unterschiedliche Wertungen eingehen.⁹⁸ Ist dadurch eine Bezugnahme auf gesellschaftlich verhandelte Fragen gewährleistet, so versucht SCHULZE mit diesem Ansatz, der zuvor behandelten Position "sozusagen von der anderen (sc. der empirisch-sozialphilosophischen) Seite her zu begegnen"⁹⁹.

Freilich kann nicht geleugnet werden, daß auch bei diesem Verfahren induktive und deduktive Elemente gleichzeitig eine Rolle spielen. Denn die Auswahl der mittleren Axiome ist durch die eigenen Wert-

prämissen mitbestimmt.¹⁰⁰ Nur so können die mittleren Axiome überhaupt zu Vermittlungsbegriffen zur Theologie hin werden, die jene nun ebenfalls interpretierend in Anspruch nimmt. Aussagen, die nicht korrelierfähig sind mit christlichem Ethos, scheiden dabei von vornherein aus. Insofern kann hier durchaus eine Verbindung zur ersten dargestellten Position gesehen werden.

8.3.2. Die theologische Deutung der mittleren Axiome. Vorüberlegungen

Christliche Anthropologie kann keine umfassende Anthropologie repräsentieren. Vielmehr ist sie auf einen Dialog mit anderen Wissenschaften vom Menschen und von der Gesellschaft angewiesen. Ist sie so von der Verpflichtung entlastet, einen umfassenden anthropologischen Entwurf zu erarbeiten, kann sie auf das eigene Aussagensystem Bezug nehmen und jene Züge hervorheben, die ihr aus dem eigenen Begründungszusammenhang erwachsen. Dieser ist konstituiert mit der geschichtlichen Zuwendung Gottes zum Menschen, das dieser als "Heil" erfährt. Es wird durch die Offenbarung Gottes dem menschlichen Leben ein Sinn zugelegt, der zu einer entsprechenden Deutung der drei Begriffe der Personalität, Relationalität und Funktionalität führt.

Wurde zum Begriff der mittleren Axiome hervorgehoben, daß sowohl induktiv wie deduktiv zu verfahren sei, so steht vor uns die Entfaltung des deduktiven Aspektes, d.h. theologisch abgeleiteter Aussagen zu den drei mittleren Axiomen. Darin soll dem evangelischen Prinzip der "Schrift- und Sachgemäßheit"¹⁰¹ entsprochen werden. Dies sind freilich keine eindeutigen Prinzipien, da es beidemale um Interpretation von Vorfindlichem geht, einmal biblischer Tradition, das anderemal einer bestimmten (gesellschaftlichen) Situation oder eines bestimmten Sachverhaltes. Darum sind an dieser Stelle noch einige genauere methodische und systematische Vorbemerkungen angebracht.

Es ist bereits gesagt, daß die Interpretation der mittleren Axiome in einen biblisch-theologischen Horizont gestellt werden soll. Darunter kann nicht eine Direktableitung sozialetischer Kriterien aus der Bibel gemeint sein. Denn ebenso, wie das naturwissenschaftliche Weltbild überholt ist, ist auch das soziologische geschichtlich überholt.¹⁰² Von daher gewinnen biblisch über-

lieferte Fälle ethischer Entscheidung allenfalls den Charakter von Modellen, die der Übersetzung bedürfen.¹⁰³ Eine biblizistische Begründung sozialetischer Einzelforderungen verbietet sich also.¹⁰⁴

Dennoch hat sich christliche Sozialethik um Kontinuität der Wertaxiome und daraus abgeleiteter Normen zu bemühen. Es entspricht theologischem Konsens, daß die Offenbarung Gottes in Jesus Christus ein Grunddatum des christlichen Glaubens darstellt. Die Zuwendung Gottes zum Menschen und eine daraus entspringende neue Qualifizierung menschlichen Lebens bildet das Kontinuum, den roten Faden von Theologie. Dies ist aber zugleich auch das eigene Vorverständnis, das von Theologie mitgebracht wird. Sowohl Altes und Neues Testament können von der "Einheit des Gotteshandelns"¹⁰⁵ her erschlossen werden, als auch das protestantische Prinzip der "Rechtfertigung durch Gott" in dieser Linie gesehen werden. Hat aber die Reformation das "sola scriptura" (allein die Schrift) geprägt, so soll der Begriff "biblisch-theologisch" in einem umfassenderen Sinn verstanden sein. Im Rückgriff auf die biblische Überlieferung gilt es dementsprechend (unter Berücksichtigung des reformatorischen Rechtfertigungsprinzips), die mittleren Axiome einer gegenwärtigen Deutung zuzuführen.¹⁰⁶

Altes wie Neues Testament werden dabei in gleicher Weise berücksichtigt. Besitzt christliche Ethik zwar ihren letzten verbindlichen Grund in der Person Jesu selbst (als Akt der Offenbarung Gottes), so erschließt sich doch das Neue Testament geschichtlich erst aus dem¹⁰⁷ Zusammenhang des Alten Testaments. Ähnlich wie die systematische Theologie auf normative Aussagen hinsichtlich des christlichen Glaubens reflektiert¹⁰⁸, so kommt auch die Sozialethik nicht umhin, normativ die biblischen Aussagen zusammenzufassen, d.h. zugleich, sie einem hermeneutischen Prozeß zu unterwerfen.

Methodisch soll deshalb so verfahren werden, daß an erster Stelle die Interpretation der mittleren Axiome im biblisch-theologischen Horizont erfolgt. Auf theologiegeschichtliche Parallelen soll dabei nur soweit eingegangen werden, als sie dem unmittelbaren Verständnis der theologischen Aussage dienen. An zweiter Stelle steht die Zusammenfassung der erhobenen Aussagen als hermeneutische Reflexion, d.h. welche Konsequenzen sich für das Verständnis von Personalität, Relationalität und Funktionalität in der Gegenwart ergeben. Dabei hat die Frage der **E i n h e i t** der drei mittleren Axiome

besondere Beachtung zu finden; denn sie ist unmittelbar relevant für die Ermittlung operationaler Kriterien für die Menschenführung im Betrieb.

8.3.3. Personalität aus christlicher Perspektive

8.3.3.1. Der Begriff der Personalität

Daß Israel Gott als einen p e r s o n a l e n G o t t begriff, hing eng mit seinen Erfahrungen zusammen, die es mit diesem Gott machte. Ganz am Anfang steht das Bekenntnis zu einem Führergott, der Israel wunderbar errettet habe. Damit wird die Kategorie der Führung zu einem ersten Erweis der Personhaftigkeit Gottes.

Bereits im ältesten Bekenntnis Israels ist der Begriff der Führung verankert. Danach hat Gott Israel aus der Sklaverei in Ägypten herausgeführt und ihm damit eine neue Existenzbasis gegeben.

"Ein umherirrender Aramäer war mein Vater; er zog hinab mit wenigen Leuten nach Ägypten, blieb dort als Fremdling und wurde dort zu einem großen starken und zahlreichen Volk. Aber die Ägypter mißhandelten uns, sie bedrückten uns, und legten uns harte Arbeit auf. Da schrien wir zu Jahwe, dem Gott unserer Väter, und Jahwe erhörte uns und sah unser Elend, unsere Mühsal und Bedrückung. Und Jahwe führte uns heraus aus Ägypten mit starker Hand und ausgerecktem Arm, unter großen Schrecknissen, unter Zeichen und Wundern, und brachte uns an diesen Ort und gab uns dieses Land, ein Land, das von Milch und Honig fließt" (Dt. 26, 5 - 9).

Die Personalität Gottes findet ihre Entsprechung in einer bestimmten P e r s o n a l i t ä t d e s M e n s c h e n .

Jahwe hatte Israel aus Ägypten geführt und es mit Kulturland

beliehen; darum sollte es Jahwe gehören und ihn als alleinige Gott-heit verehren. ¹⁰⁹ Daraus resultierte Freiheit, die sich auch in kultischer und religiöser Freiheit (von fremden Kulturen und Religionen) niederschlug. Personalität wird zu einem dialogischen Verhalten, insofern sich der einzelne und das Volk auf Gott bezogen wissen. Von hierher werden die Lebensbezüge verstanden, geordnet, reflektiert.

Gehorsam und Ethik haben dementsprechend Antwort- und Dialogcharakter. ¹¹⁰ Indienstnahme und Beschlagnahme durch Gott auf der einen Seite und menschliche Verantwortung sowie Freiheit auf der anderen Seite gehören mithin zusammen.

Drei Züge kennzeichnen die Personalität des Menschen nach dem Alten Testament:

1.) Die Nichtobjektivierbarkeit des Menschen:

Menschliches Sein ist nicht in Kategorien zu begreifen, die der dinglichen Wirklichkeit entsprechen. Es ist primär **P e r s o n -** Sein. Eine Person ist in innerer Bewegung und Wirksamkeit begriffen. Sie kann sich wandeln zum Guten wie zum Bösen. Sie besitzt einen Willen, der mit Entscheidungen lebt. Darum kann auch Anthropologie dem biblischen Verständnis nach nicht auf verdinglichende Aussagen über den Menschen abzielen. Einzelerkenntnisse können nie die Person als ganze umschreiben. Wie Gottes Person-Sein einem geschichtlichen Mitgehen entspricht, so ist auch das menschliche Sein nicht statisch fixierbar.¹¹¹ Der menschlichen Existenz entspricht es vielmehr, daß sie herausgefordert bleibt, auf neue Situationen wie auf das ergehende Wort Gottes oder dessen Willen variabel zu (re-)agieren und sich jeweils neu einzustellen.

2.) Die säkularisierte Menschlichkeit:

Der historische G_rund des alttestamentlichen Glaubens sorgte dafür, daß eine Entgötterung der Welt stattfand. Israel bestritt die Offenbarungsmächtigkeit mythischer Verbildlichungen. Die Welt wurde welthaft genommen.

Nicht anders erging es dem Menschenbild. Indem der Mensch nicht mehr in die Sphäre der Geister- und magischen Zaubermächte eingezeichnet wird, ist er ärmer geworden, allem Lebenswidrigem hilfloser preisgegeben als der "mythische" Mensch. So waren auch die israelitischen Könige Menschen und nicht etwa Göttersöhne. Sie waren der Kritik zugänglich. Ihre Fehler gingen in die Geschichtsbücher ein. Die Schöpfungsgeschichte stellt den Menschen als gefallenes Geschöpf dar, das seine ursprüngliche Zielbestimmung verfehlt hat. Der Mensch ist allezeit zum Abfall von Gott bereit. Darum bedarf er fortgesetzt der Vergebung und der tragenden Hand Gottes. Er bleibt auf die Zuwendung Gottes angewiesen.

3.) Die Zielbestimmung der menschlichen Existenz:

Die Zielbestimmung der menschlichen Existenz umreißt die eigentliche Spannung zwischen Sein und Sollen. Aus dem Gegenüber zu Gott ergeben sich aus der Sicht des alttestamentlichen Glaubens spezifische Zielangaben für das Menschsein, die sich folgendermaßen zusammen-

fassen lassen:

- Der Mensch ist zum Leben bestimmt. Gott will dessen Leben.
(Die inhaltliche Normierung ist in dreierlei Richtung zu suchen:)
- Im Hinblick auf den nächsten Menschen: Der Mensch ist dazu bestimmt zu lieben, gipfelnd in dem "Spitzensatz" Lev. 19, 17 f., der gebietet, den Nächsten wie sich selbst zu lieben, auch den Fremden und gar den Feind nicht auszuschließen. ¹¹²
- Im Hinblick auf die außermenschliche Schöpfung: Hier wird die Berufung des Menschen darin erblickt, daß er die Welt beherrsche. ¹¹³ Dazu gehört auch der Gebrauch der Technik, freilich mit seinen ambivalenten Möglichkeiten. ¹¹⁴
- Im Hinblick auf Gott als Gegenüber, als Schöpfer und Erhalter von Leben: "Der Mensch ist bestimmt, Gott zu l o b e n . " ¹¹⁵ Der Mensch, der seine Überlegenheit in der Welt entdeckt, kann nach biblischem Vorbild diese nicht im Selbstruhm der Sprache zu Worte bringen, sondern in der preisenden Anrede Gottes. Das Lob des Schöpfers wird nicht durch die Selbstfaszination des Menschen auf Grund der eigenen Fähigkeiten verdrängt; vielmehr bleibt der Mensch seiner eigenen Hilfsbedürftigkeit eingedenk. ¹¹⁶

Im Neuen Testament werden verschiedene Züge des alttestamentlichen Person-Verständnisses in neuer Weise sichtbar. Von dem engen Verhältnis und dem einzigartigen Verhältnis zu Gott her kann etwa Jesu Distanz und Freiheit gegenüber bestimmten Autoritäten seiner Zeit verständlich werden. So besaßen Einfluß und Macht in Palästina z.B. der Ehemann, der Vater, der Rabbi, die Ältesten und die Priester als Vertreter des Synedriums. ¹¹⁷ Oft genug wird berichtet, daß Jesus diese Autoritäten in Frage zu stellen wagte und dafür schließlich den Kreuzestod erlitt.

Jesu spezifische Persönlichkeit läßt sich nicht mit einer aufklärerischen Emanzipation vergleichen, mit der der Mensch zu seiner eigenen Vernunft, zur Subjektivität und Freiheit gerufen wird. ¹¹⁸ Wenn vielmehr Wirkungen in Bezug auf eine Relativierung von Gesetz und Ordnungen festzustellen sind, so gründen sie in einer singulären Beziehung Jesu zu Gott. Jesu Radikalität erwies sich schon zu

seinen Lebzeiten anders, als sie bei den Freiheitsbewegungen seiner Zeit zu finden war.¹¹⁹

Die Personalität des Menschen entfaltet sich neutestamentlich nahezu spiegelbildlich zu der von der Person Jesu. Darum ergibt sich als Zieldimension für die christliche Existenz nach dem Neuen Testament die Einheit von Glaube (an Gott, vermittelt durch Jesus Christus), Liebe (auf Grund eines erneuerten Denkens und Handelns) und Hoffnung (als Wissen um den Charakter des Menschen und der Welt als zeitlich, ambivalent in den Entscheidungsmöglichkeiten und vergänglich - darum Hoffnung auf die endgültige Erneuerung und Herbeiführung des Reiches Gottes auf dieser Erde).¹²⁰ Daß menschliche Existenz als Entsprechung zu dieser Wirklichkeit gelebt wird, das dürfte als Ziel menschlicher Personalität vom Neuen Testament her umschrieben werden. (Dabei ist noch nicht der Bezug zur Sachwelt und zu strukturellen Fragen aufgenommen.)

Auch L u t h e r nähert sich mit seinem Person-Verständnis in vielen Punkten biblisch-anthropologischen Aussagen an: daß Gottes vorgängiges Handeln menschliches Leben in neuer Weise konstituiert, daß der Mensch wesenhaft in den Dialog mit Gott gerufen ist, daß sich von dorthin eine "neue Existenz" in Glaube, Liebe und Hoffnung ergibt, daß der Mensch dazu bestimmt ist, Gott zu loben. Mit dem allen kann von einer Selbstbegründung menschlichen Seins aus sich heraus, durch Vernunftbegabung, durch Liebe, durch gesellschaftsbezogenes, veränderndes Handeln o.ä. nicht die Rede sein. Personalität erweist sich entscheidend als Relationalität zu Gott.¹²¹

Das bisher zur Personalität Gesagte läßt sich bis zur G e g e n - w a r t hin ausziehen. Wenn der Mensch als Konsequenz eines autonomen Selbstverständnisses sich selbst erschaffen muß, so entsteht daraus für die Theologie die Aufgabe, "der Anthropologie das Absolute und Totalitäre und die Gesetzmäßigkeit des Heils zu entziehen"¹²². Damit ist ein Anschluß an den Rechtfertigungsglauben der Reformation hergestellt, der die Selbstbegründung des Menschen von außen zukommen läßt.¹²³

Der Mensch, der zum B i l d e G o t t e s berufen ist, soll nicht das Bild von Institutionen, von Sächlichem sein. Dem Menschen kommt eine Sonderstellung in der Welt zu:

"Die Dinge und Tiere sind, was sie sind. Der Mensch aber ist ein Spiegel dessen, was er über alle Dinge fürchtet und liebt. Er kann ein Spiegel seiner leiblichen Interessen sein, ein Spiegel seiner Gesellschaft, ein Spiegel seiner eigenen Werke und sozialen Rollen ... Das macht seine exzentrische Position aus. Die Bestimmung des Menschen zur Gottebenbildlichkeit sagt, daß der Mensch nicht im Vorhandenen aufgehen kann, sondern daß die unendliche Distanz des Schöpfers von seiner Schöpfung auch den Menschen zur unendlichen Freiheit gegenüber allen endlichen Dingen und Verhältnissen und seiner eigenen Wirklichkeit bestimmt. Es ist die Würde des Menschen, daß er dieser Entsprechung gewürdigt wird." (124)

P e r s o n a l i t ä t läßt sich zusammenfassend aus theologischer Perspektive folgendermaßen umreißen und begründen:

- 1.) Personalität erfährt theologisch eine eigene Begründung. Diese liegt nicht im Vernunftbesitz, in der Differenz zu anderen Lebewesen, im ontologischen Selbstand (Ich-Haftigkeit des Menschen) oder in der Selbsterschaffung durch geschichtliches Handeln, vielmehr in der Relation zu Gott. Diese bedeutet zugleich Bindung und Freiheit.
- 2.) Die Bindung enthält die Momente der primären Bezogenheit vom Personenzentrum her auf Gott, der durch geschichtlich vermittelte Zuwendung (Herausführung Israels aus Ägypten, Reden der Propheten im Auftrag Gottes, Auftreten Jesu u.a.) vorgängig am Menschen handelt. Dadurch gewinnt dieser eine neue Zielstruktur für sein Leben (Glaube, Liebe, Hoffnung, Lob Gottes).
- 3.) Die Freiheit stellt einerseits eine Ermächtigung des Menschen dar, Gebot Gottes und Situation in eine zu verantwortende Beziehung zu bringen und darin der Berufung zur "Ebenbildlichkeit" (gegenüber Gott) zu entsprechen; andererseits kann diese Berufung nur eingelöst werden, wenn der Mensch sich nicht vom Vorfindlichen her versteht, d.h. seine Identität aus dem Gegenüber zu Dingen, Systemen oder ganzheitlich Anspruch erhebenden Autoritäten gewinnt.
- 4.) Jeder Objektivierung des Menschen wird darin gewehrt. Menschliche Existenz ist vielmehr als Bewegung und als Werden zu umschreiben, das nicht mit statischen Begriffen festzuhalten ist. Dieses Werden ist sowohl in der Gottesrelation impliziert (Relation setzt Hören, Antworten, Veränderungsbereitschaft voraus; zugleich bleibt der Mensch auf dem Weg zu einem stets vor ihm liegenden Ziel, das sich aus der Nichtidentität von Sein und Sollen, geschichtlichem und eschatologischem Sein ergibt) als auch in der Relation zur Umwelt (Herausforderung, auf bestimmte Situationen zu antworten).

- 5.) Der Kategorie der verfehlten Menschlichkeit entspricht die der "Angewiesenheit" und Bedürftigkeit, welche ein "säkularisiertes", d.h. jeder Selbstverabsolutierung des Menschen widersprechendes Verständnis zum Ausdruck bringt. Menschliches und Geschichtliches bleiben relativ. Darum ist auch jeder Mensch zur Solidarität mit (dem) anderen Menschen gerufen, hat diese(n) zu achten, Leben zu schützen und nicht zu zerstören, indem etwa bestimmte Ziele ideologisch festgeschrieben werden.
- 6.) Diese Art Persönlichkeit, die primär exogen bzw. dialogisch begründet ist, führt (der Tendenz nach) zur Individuation des Menschen, d.h. zur Entfaltung der in ihm (jeweils) angelegten Kräfte. Diese dienen nicht mehr in erster Linie der Selbstbestätigung des Menschen (oder - in der Industriegesellschaft - etwa auch Produkten, die für die Menschheit oder Gesellschaft schädlich sein können), sondern zielen auf die Förderung von Leben und Gemeinschaft.
- 7.) Die Hoffnung auf Gottes Reich führt zum Impuls, über das Vorhandene hinauszudenken, sich nicht mit ihm zu identifizieren und darum aus der Distanz heraus für das jeweils menschlich Bessere in der Gesellschaft offen zu bleiben.

8.3.3.2. Abgeleitete Kriterien für die Menschenführung im Betrieb

Die Erhebungen zum theologischen Begriff der Persönlichkeit erlauben es, Kriterien für Menschenführung zu formulieren. Sie gehen von der Frage aus, wie von Seiten der Führungskräfte dem Anspruch der Persönlichkeit sowohl für sich selbst als auch für die Geführten entsprochen werden kann. Dabei handelt es sich noch nicht um operationale Kriterien, welche den Bezug zu den empirischen Bedingungen von Führung im industriellen Rahmen herstellen. Es sollen vielmehr antithetisch Grund-Kriterien aufgestellt werden, die deutlich werden lassen, welches Spannungsfeld das christliche Verständnis von Persönlichkeit für den Bereich der Menschenführung aufreißt:

- 1.) Nichtverfügbarkeit des Menschen (versus Verfügbarkeit): Indem die Persönlichkeit des Menschen eine Begründung von außerhalb desselben erfährt, kann über den Menschen nicht bedingungslos bestimmt werden.

- 2.) Nichtidentität des Menschen mit Funktionen (versus Identifikation des Menschen mit bestimmten Funktionen): Führung kann nicht zum Ziel haben, Menschen selbst zu Funktionen von Systemen zu machen und sie auch entsprechend von dem Aspekt der Verwertbarkeit her zu betrachten. Der Mensch ist mehr als eine Funktion.
- 3.) Nichtobjektivierbarkeit des Menschen (versus ein den Menschen verobjektivierendes, die Ganzheit auf Teilvollzüge reduzierendes Menschenbild vgl. homo oeconomicus, homo socialis o.a.): Dieses Kriterium richtet sich primär gegen einen Mißbrauch empirischer Erkenntnisse über den Menschen, die im Bereich der Industrie zu leicht eine Handhabe bieten für eine Anwendung im ökonomisch-technischen Sinne. Wie man aber den Menschen sieht und mit ihm umgeht, dazu macht man ihn auch (der Tendenz nach). Nur wenn der Mensch von seinem Ziel (als Person) her gesehen wird, kann seine Würde in Handlungssystemen gewahrt bleiben.
- 4.) Kooperation (versus Herrschaft, die grundsätzliche Bedürfnisse und das Ziel der individuellen Entfaltung nicht berücksichtigt): Wenn Führung das Element der Freiheit enthält (und darin kann die einzige Analogie zur Führung Gottes erblickt werden), ist von ihr gefordert, daß sie sich als personale Relation zum anderen Menschen vollzieht. Führung hat dann die Aufgabe, zwischen Individuum als Person und dem jeweiligen Funktionssystem zu vermitteln.
- 5.) Solidarität (versus Führung als Umgang mit Menschen als Mittel): Macht als Mittelverfügung besitzt die Tendenz in sich, Menschen nach dem Mittel-Zweck-Schema zu sehen bzw. sie entsprechend einzusetzen. Die Zieldimension menschlichen Lebens umfaßt jedoch sowohl die eigene wie die fremde (entfaltete) Persönlichkeit, der u.a. durch Mitmenschlichkeit entsprochen wird.

8.3.4. Relationalität aus christlicher Perspektive

8.3.4.1. Der Begriff der Relationalität

Der L i e b e s g e d a n k e besitzt im christlichen Denken eine Mittelpunktstellung. Tritt im Alten Testament diese bekannte Forderung noch nicht sehr stark in Erscheinung, so dominiert doch der G e m e i n s c h a f t s b e z u g der Israeliten als grundlegendes Postulat.

Als Inbegriff für das gemeinschaftsgemäße Verhalten diente der Begriff der "Gemeinschaftstreue" (Gerechtigkeit) ¹²⁵.

"Es gibt im Alten Testament keinen (erg. anderen) Begriff von so zentraler Bedeutung schlechthin für alle Lebensbeziehungen des Menschen ... Er ist der Maßstab nicht nur für das Verhältnis des Menschen zu Gott, sondern auch für das Verhältnis der Menschen untereinander bis hin zu der belanglosen Streiterei, ja auch für das Verhältnis des Menschen zu den Tieren und zu seiner naturhaften Umwelt." (126)

Dieser Begriff kann durchaus als der höchste Lebenswert bezeichnet werden; er ist ein typischer Verhältnisbegriff. ¹²⁷

Ähnlich wie im Alten Testament findet sich im Neuen Testament eine enge Bindung von Gottesbezug und Nächstenbezug vor. Im D o p p e l g e b o t d e r L i e b e (Mt. 22, 37-40 parr.) ist das christliche Liebesverständnis zentral ausgesprochen.

Nach dem Neuen Testament hat Jesus die juristische Interpretation des Liebesgebotes im Judentum aufgebrochen. Die einzelnen ethischen Forderungen Jesu wollen nicht mehr einzelne Fälle regeln, sondern eher "die Unmittelbarkeit des Handelns im Augenblick erschließen" ¹²⁸. Vorbild der Nächstenliebe ist Gott in seiner Barmherzigkeit.

Im Gegensatz zum alttestamentlichen und jüdischen Liebesbegriff löste Jesu die Nächstenliebe von ihrer Beschränkung auf den Volksgenossen, anderseits blieb eine gewisse Konzentrik bestehen, die sich von "dem Lobpreis der exzentrischen Fernstenliebe, der alle Menschen gleichermaßen Brüder sind", abhob. ¹²⁹ Der Nächste war für Jesus der, "den fremde Not angeht" (vgl. Lk. 10, 25 - 37) ¹³⁰. Darin überwindet diese Liebe Grenzen, sie läßt sich nicht auf den verwandtschaftlich Nahestehenden oder den Freund beschränken, sondern bezieht

auch den Feind mit ein (Mt. 5, 44; vgl. Lk. 6, 27 - 28.32 - 35). Sie betrifft nicht nur den sozial Gleichgestellten, sondern vorzugsweise den "Armen" (Lk., 14, 12 - 14) und sozial Deklassierten, mit denen sich Jesus identifizieren konnte. Insoweit kann JOACHIM JEREMIAS sagen, daß "die Weite des Liebesgebotes ... ohne Parallele in der Zeitgeschichte" war.¹³¹

Von hier aus gewinnt der Begriff der Relationalität eine spezifische Bedeutung. Schon im Alten Testament besaß Liebe den Charakter einer (mehr emotionalen) Beziehung, die den "Primat des Menschen vor der Rechtsperson" hervorhob.¹³² Erst recht wird sie im Neuen Testament zu einer Größe, die sich nicht in feste Gesetze einfügen läßt. Sie nimmt die Interessen des anderen Menschen wahr und überschreitet darin den "natürlichen" Selbstbezug des Menschen. Sie kann dies, weil sie von der Erfahrung einer (den Rechtsgedanken überschreitenden) Zuwendung Gottes herkommt.

Nachdem unter dem Einfluß griechischen Denkens das christliche Liebesverständnis eine Synthese mit der griechischen Eros-Frömmigkeit eingegangen war - als "caritas" bildete jetzt die Liebe den Mittelpunkt des theologischen und ethischen Denkens¹³³ - führte L u t h e r den Liebesbegriff wieder seiner neutestamentlichen Bedeutung zu. Dabei entsteht ein erneuter Gegensatz zwischen Eros und Agape.¹³⁴ Meint Eros die "egozentrische", so Agape die " t h e o z e n t r i - s c h e Liebe".¹³⁵ Weil die Liebe selbst aus Gott stammt und die christliche "Vollkommenheit" nicht in der Flucht aus der Welt bestehen kann¹³⁶, soll nach Luther diese Liebe auch i n den staatlichen und sozialen Ordnungen, in dem engeren Bereich der Familie, Ehe, im zwischenmenschlichen Bereich und im Beruf geübt werden¹³⁷. Von daher wird verständlich, daß stets auch die "Oberigkeiten" zum Dienst gerufen sind, zum Dienst an der **Erhaltung der Welt**. Dies gilt in gleicher Weise auch vom "geistlichen Amt", das sich freilich anderer Mittel bedient. Luther kennt jedenfalls den Menschen in keiner Situation, "die nicht ein Verhältnis zu anderen Menschen wäre"¹³⁸.

Mit Aufkommen des wissenschaftlich-technischen Zeitalters empfängt die christliche Liebesforderung nahezu von selbst neue Rahmenbedingungen. Der einzelne ist einbezogen in umgreifende "Superstruk-

turen", in denen "sich der einzelne weniger denn je selbst in Ordnung bringen (erg. kann) unter Nichtachtung des Allgemeinen".¹³⁹ Damit ist jedoch nicht das Problem individueller Haltungen und das "Problem der Nächstenschaft"¹⁴⁰ (im Sinne der traditionellen Individualethik) aufgehoben. Im Gegenteil: Je mehr in strukturellen Dimensionen gedacht und geplant wird, umso mehr gewinnt die Initiative des einzelnen an Bedeutung.

Eine Gesellschaft, die nach dem Prinzip des Individualismus verföhrt, steht auf der anderen Seite leicht in der Gefahr, daß der personal gebundene Liebesgedanke unvermittelt zu gesellschaftsstrukturellen Fragen bleibt und darum den Status quo verfestigt. Daraus kann gefolgert werden: Nur wo der Liebesgedanke eine Einheit mit dem Gerechtigkeitsgedanken eingeht, vermag sich ein Bewußtsein sozialer Verantwortung durchzusetzen, bei der nicht der Gedanke der caritas neben dem der formalen Gerechtigkeit (etwa das Recht einer Verfügung über Eigentum) unverbunden stehen bleibt.

Liebe ist also zu übersetzen in die Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft hinein.

Mit Recht antwortet JÜRGEN MOLTSMANN auf diesen rein relationalen Ansatz der Sozialethik:

"Alle Ich-Du-Beziehungen existieren im Medium gemeinsamer Sachbezüge, gemeinsamer Aufgaben und Interessen und gewisser Arbeitsteilungen. Die Repersonalisierung der zweckrational gegliederten Verhältnisse ist auf eine direkte Weise nicht durchführbar. Sie bleibt darum oft ein ohnmächtiger Appell. Das 'dialogische Leben' kann leicht zur romantischen Ausflucht aus der wissenschaftlich-technischen Zivilisation führen. Dann verliert es seine humanisierenden und heilenden Kräfte und überlebt in einem kulturkritischen Schmollwinkel. Auch das 'dialogische Leben' wird zum guten Teil erst durch die Rationalisierung der äußeren Lebensverhältnisse möglich gemacht." (141)

Bessere Übertragungsversuche bilden die Formel "Liebe durch Strukturen" (M. KOHNSTAMM, Genf 1966), für die MARTIN HONECKER lieber "Gerechtigkeit durch Strukturen" sagen würde¹⁴²; denn Gerechtigkeit könne institutionell objektiviert werden, "Liebe jedoch als 'Grundeinstellung' der Person durch strukturelle Bedingungen zwar behindert, aber nicht vermittelt werden"¹⁴³. In ähnlicher Weise versucht der Begriff der "verantwortlichen Gesellschaft"¹⁴⁴ sowohl den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen

Bedingungen als auch theologisch der in Jesus Christus sichtbar gewordenen Liebe Gottes gerecht zu werden.

Nimmt man ernst, daß die Liebe ihrem Gegenstand gerecht zu werden hat, dann kann auch vor einer Transformation ethischer Prinzipien selbst nicht haltgemacht werden. Die traditionellen Ethiken waren meist anthropozentrisch. Die gegenwärtige ethische Verantwortung kann sich nicht mehr von einer reinen Liebesethik her entwerfen, sondern hat über-individuelle Problemstellungen aufzugreifen.

Für das Kriterium der Relationalität sind da u.a. relevant

- das Problem der I n f o r m a t i o n (auch Ethik selbst bleibt ohne Zugang zu wichtigen Informationen im Vorhof gesellschaftlicher Verantwortung stehen);
 - das Problem der M a c h t (Informationen aber sind in einem vorher noch nie dagewesenen Maße Machtträger und ergänzen jene anderen Mittel, deren Besitz Macht bedeutet);
 - das Problem der K o m m u n i k a t i o n (der interdisziplinäre Dialog stellt eine Bedingung ersten Ranges dar, um Zukunft im humanen Sinne zu bewältigen; so ist auch die christliche Ethik auf einen Dialog mit anderen Ethiken angewiesen - gerade im Zuge einer Partikularisierung der verschiedensten Wissenschaftsbereiche und Lebensgebiete);
 - schließlich das Problem der O r g a n i s a t i o n interdisziplinärer sowie weltweiter Dialoge und sich daraus ergebender integrativer Planungen (durch Zusammenführen von Experten wie Laien, Zusammenspiel von Verantwortungszentren wie Kompetenzen).
- Ethik hat hier in der Tat die Aufgabe, den Impuls und Handlungskriterien einzubringen, die den Intentionen der Liebe im Sinne der Agape verpflichtet bleiben.

Aus theologischer Sicht entfaltet sich demnach R e l a t i o n a l i t ä t im Sinne eines ethischen Anspruches in den jeweiligen geschichtlichen Phasen unterschiedlich. Folgende Kriterien lassen sich festhalten:

- 1.) die Bezogenheit und Neubegründung zwischenmenschlicher Relationen durch die Relation Gott-Mensch;
- 2.) Gemeinschaftsbezogenheit, Schutz des Nächsten, konkrete Zuwendung, Selbstlosigkeit, Wahrnehmung der Interessen anderer,

Beachtung von Leben als Wert, "Liebe durch Strukturen" und Verantwortung als Umschreibung der Tendenzen, welche im Begriff der Liebe als einer (in aktiver Weise) auf den Mitmenschen gerichteten Handlungsweise enthalten sind;

- 3.) die Gegenstandsbezogenheit (und Uneigennützigkeit) von Liebe, welche zugleich auf die Wandelbarkeit von Ethik und ihrer Gegenstände verweist und zugleich menschen- wie sachbezogen (vgl. Strukturproblem) sein kann;
- 4.) die Konkretions- und Übersetzungsbedürftigkeit christlich verstandener Relationalität in neuen Situationen;
- 5.) die Komplementarität von Individual- und Sozialethik, von Liebes- und Gerechtigkeitsgedanken.

8.3.4.2. Abgeleitete Kriterien für die Menschenführung im Betrieb

Führung stellt bereits einen relationalen Vollzug dar. Relationalität umschreibt dabei zunächst eine allgemeine anthropologische Kategorie. Wie wir sahen, wurde sie aus theologischer Perspektive von der Gottesrelation her in Anspruch genommen und überformt. Sie erhielt zugleich imperativen Charakter. In gleicher Weise nimmt Ethik Menschenführung im Betrieb "in Anspruch", indem sie die verschiedenen Impulse und Motive, die Führung bestimmen, wertet, z.B. die

- Interessen des Unternehmens,
- Interessen des Managements,
- Sachanforderungen,
- die wissenschaftlich erkannten Motivationszusammenhänge u.a.

Hier Kriterien auf dem Hintergrund der erarbeiteten theologischen Deutung von Relationalität einzutragen, heißt zunächst, Werte und Ziele zu setzen, von denen her die verschiedenen Komponenten kritisch auf ihre Legitimation hin befragt werden. Da die Werte immer in irgendeiner Weise den Menschen und seine Menschlichkeit zum Ziel haben, müssen sie nicht der Kommunikabilität entraten. Dies gilt es hier hervorzuheben, da gerade im vorher dargestellten Zusammenhang deutlich wurde, wie sehr Glaubensaxiome, Ethos und Handeln beim Begriff der Relationalität ineinander liegen.

Relationalität wurde aus christlicher Perspektive als S i n n -
k a t e g o r i e und S o l l e n s v o r s t e l l u n g
für das menschliche Leben deutlich. Insofern scheidet eine rein
zweckrationale oder utilitaristisch-pragmatische Betrachtung aus.
Zur Menschlichkeit des Menschen gehört nicht nur die Vermittlung
eigener Ziele an die Ziele anderer Menschen, sondern auch die
bewußte W a h r n e h m u n g der Belange, Bedürfnisse, Nöte,
Ansprüche und Interessen anderer Menschen.

Dabei ist vorwegzusagen und festzuhalten, daß Relationalität nicht
als Wert für sich gesehen werden kann und soll, sondern gebunden
bleibt an die Werte der Personalität und Funktionalität. Nur in
dieser Verschränkung ist der ethische Zusammenhang gewahrt und nur
in dieser Bindung kann Relationalität zu einer normativen Größe
werden. Das besagt konkret, daß der Mensch nicht total an Funktionen
angepaßt oder als Mensch allein von Funktionen her gesehen und
bewertet werden kann, sondern daß Führung stets eine Beziehung zur
Personalität (nach den oben genannten Maßstäben zu wahren sucht.

Als Kriterien im Sinne einer theologisch gedeuteten Relationalität
sollen darum für die Führung im Betrieb gelten:

- 1.) Mitarbeiterbezogenheit mit dem Ziel einer Wahrung von
Personalität des einzelnen;
- 2.) Gleichrangigkeit der Förderung und Beachtung des Menschen, (des
"Mitarbeiters") als einzelner wie des zwischenmenschlichen
Zusammenhanges als ganzem durch die Führung - neben den
Effektivitätsinteressen ökonomischer Art;
- 3.) formale und rechtliche Verankerung einer dualen bzw. pluralen
Zielstruktur des Betriebes (Menschlichkeit, Wirtschaft-
lichkeit, verantwortlicher Gesellschafts- und Umweltbezug) -
entsprechend dem "Gerechtigkeits"-Verständnis, welches die
Forderung der Liebe als einen personalen Einsatz zu ergänzen
hat;
- 4.) das Prinzip der indirekten (über das M i t t e l von Systemen)
und direkten (im unmittelbaren Führungsbereich) Umsetzung von
Zielen bzw. Werten; darin ist einmal die Zweckdienlichkeit von
Systemen (im Hinblick auf ethisch verantwortbare Ziele) und zum
anderen die Vorrangigkeit individueller Hilfestellungen gefordert,

sofern Lebensermöglichung und -förderung (s. auch wirtschaftliche Mittelbereitstellung) als übergeordnete Ziele anerkannt sind. Eine Verteilung von "Leistungen" (im Sinne ökonomischer und sozialpsychologischer "Effektivität") hat demnach stattzufinden, die sich nicht nur auf das Endresultat konzentriert (dieses kann letztlich den Ertrag nur als Gewinn sichtbar machen), sondern auch auf den kommunikativen Vollzug (zur Zielerreichung), den zwischenmenschlichen wie strukturellen Zusammenhang erstreckt. Hier handelt es sich um "derivative", also abgeleitete Leistungen von den oben genannten Oberzielen.

- 5.) Ausdrücklich sei noch einmal der Mensch als Wert selbst genannt, der über dem Wert funktionaler, d.h. technischer, ökonomischer o.a. Vollzüge steht;
- 6.) Zur-Verfügung-Stellen von Mitteln, die es dem einzelnen oder Gruppen erlauben, Persönlichkeit wie Relationalität (hier auch als Verantwortung) zu verwirklichen (z.B. durch Vermittlung notwendiger Informationen);
- 7.) Führung als ein Kommunikationsprozeß zwischen verschiedenen Verantwortungszentren, gleichwohl ob dies Individuen oder Gruppen sind. (Dies zielt auf eine demokratisch orientierte Führung.) D.h. Führung ist hier nicht rein als Beeinflussung anderer Menschen, sondern zugleich in einem Interdependenzverhältnis begriffen, welches eine recht verstandene Relationalität positiv zur Kenntnis zu nehmen und welchem sie zu entsprechen hat (etwa durch bestimmte Strukturierungsmaßnahmen und Zubilligung bestimmter Rechte).

8.3.5. Funktionalität aus christlicher Perspektive

8.3.5.1. Der Begriff der Funktionalität

Funktionalität hebt den mehr sachbezogenen Aspekt von Führung hervor. Als solches ist der Begriff wohl der zweideutigste von allen. Er erweckt eben den Anschein der Zweideutigkeit, indem der Mensch als Abhängiger und als Funktion von Systemen erscheint, während das allgemeine Wertsystem den Menschen als Zweck von Systemen begreift.

Bedeutet "Funktion" zunächst die "veränderliche Größe, deren Wert von dem Wert einer anderen abhängig ist" ¹⁴⁵, so gewinnt der Begriff der Funktionalität - auf den Bereich von Organisationen bezogen - die Bedeutung von Ziel- und Sachbezogenheit. Systemtheoretisch gesehen stellt sich damit folgende Aufgabe:

"Die leitende Problemstellung ... lautet: unter welchen Voraussetzungen und wie ein so begrenztes O.system sich in seiner Umwelt erfolgreich behaupten kann. Mit Hilfe dieses Kriteriums sucht man die Funktion einzelner Handlungen und die innere Rationalität des Systems zu beurteilen, wobei sowohl bezweckte, als Aufgabe erfaßte, als auch nichtbezweckte (latente) Funktionen berücksichtigt werden. Die im System geltenden Zwecke und Normen, welche die Struktur des Systems bilden, werden diesem Kriterium untergeordnet und erscheinen nicht mehr als letzte, konstante Bezugspunkte, sondern als variable, anpassungsbedürftige Beiträge zur Erhaltung des Systems." (146)

In einem solchen System werden Handlungen als Funktionen erfaßt, "die sinnhaft zusammengehören und gegenüber der Umwelt von nicht dazugehörigen Handlungen in relativ beständiger Weise abgegrenzt sind" ¹⁴⁷. Sie leisten einen Beitrag im Hinblick auf das Systemganze oder eine übergeordnete Einheit und damit für den strukturellen Zusammenhalt als Ganzem.

Der Grad der Abhängigkeit von der übergeordneten Zielsetzung und Anpassung des Menschen an Systemfunktionen werden damit zur eigentlich sozialetischen Fragestellung. Daran hängt zugleich die Frage, welche Stellung der Mensch in zweckrationalen Systemen einnimmt. Wenn Funktionalität (positiv!) als drittes Kriterium der Sozialetik aufgenommen wird, so ist darin grundsätzlich die Beziehung des Menschen zu künstlichen Systemen bzw. Institutionen bejaht. ¹⁴⁸ Institutionen ermöglichen erst gesellschaftliches Dasein und erlauben als komplexe Gebilde auf Grund von Arbeitsteilung und Spezialisierung des einzelnen eine gesteigerte Leistung, welche zu einer größeren Bedürfnisbefriedigung durch Erstellung bestimmter Güter führt. Der Mensch ist nur in Korrespondenz zu solchen Organisationen zu denken. Freilich vermag das eine Reduktion an Persönlichkeit zu bedeuten. Dies provoziert im eigentlichen die Wertfrage.

Funktionalität kann sowohl anthropologisch als auch systemtheoretisch begründet werden. Anthropologisch stellt sich

Funktionalität als eine Handlungskategorie dar: Der Mensch kann durch gezielten Mitteleinsatz seine Handlungspotenzen erweitern und steigern. Er kann Ziele setzen und Wege zur Zielerreichung finden. Im ganzen ergibt sich dann eine Reihenfolge der Größen:

Mensch - Mittel - Mittelgebrauch - Ziel.

Ethisch bleibt die Mittelwahl, der Mittelgebrauch und die Zielsetzung ambivalent. Eben wegen dieser Ambivalenz ist Ethik notwendig.

Systemtheoretisch gesehen übernimmt der Mensch Funktionen in einem System. Meist geschieht dies korporativ, d.h. in Zusammenarbeit mit anderen Menschen und Gruppen. Ethisch stellt sich einmal die Frage nach dem Handeln des einzelnen in diesem System. Da dem System selbst bestimmte Normen inhärent sind (,die der Zielerreichung dienen), ist hier zu unterscheiden zwischen Normen, die durchs System - eben wegen der Zielgerichtetheit - und solchen, die durch Werte außerhalb des Systems begründet sind (z.B. Werte ideeller Art). Für den einzelnen kann es naheliegen, unter ethischem Verhalten einmal ein solches zu verstehen, das "pflichtgemäß (besser wäre zu sagen "systemgemäß") den Anforderungen im System genügt; zum anderen ist aber auch ein Verhalten möglich, welches sich an außerbetrieblichen Normen bemißt - "gesinnungsgemäß" oder etwa dem Gewissen entsprechend. Beidemale ist noch nicht die andere Seite der ethischen Fragestellung ins Auge gefaßt: wie sich das Handeln des einzelnen - gerade auch in seiner Art als Funktion im Ganzen der Handlungsabläufe - zu einer ethischen Verantwortung der übergeordneten Zielsetzungen des Handlungssystems selbst verhält. Die "Bedürfnisse" des einzelnen und des Gesamtsystems können hier in Konflikt geraten. Die ethische Reflexion hat auf jeden Fall beiden Aspekten Rechnung zu tragen.

Soziologische Modelltheorien spiegeln diesen Konflikt der verschiedenen Sichtweisen wider (149): Dem funktionalistischen Aspekt steht der konflikttheoretische gegenüber. Während die "funktionalistisch-integrative" Systemtheorie auf Integration des Individuums in vorhandene Systeme und die Abhängigkeit wie Anpassung an diese reflektiert (150), bezieht die Konflikttheorie den sozialen Konflikt oder allgemeine Differenzen als Element der Lebenswirklichkeit in die gesellschaftliche Theorie konstitutiv mit ein. Letzterer liegt das Wissen zugrunde, daß der Mensch nicht aufgeht in Systemkonstruktionen und nie ganz identisch werden kann mit Funktionen. Menschliche Bedürfnisse bleiben ein Ausdruck seiner Individualität und Personalität.

Nimmt Sozialethik den Begriff der Funktionalität positiv auf, um darin das Verhältnis des Menschen zu künstlichen Systemen, Institutionen, zweckrationalen Vollzügen u.a. darzustellen, so hat sie den Begriff der Funktionalität genauer zu begründen und auszuführen. Die spezifische Bedeutung erschließt sich am ehesten aus dem Begriff der "Ebenbildlichkeit" (vgl. Gen. 1, 26 ff.), welche zugleich den Aspekt der Weltzuwendung des Menschen enthält. Auch auslegungsgeschichtlich entfalten sich von hier aus zwei Stränge: der der ethischen und der funktionalen, d.h. der zweckdienlichen Gestaltung von Welt.

8.3.5.2. Funktionalität nach Gen. 1, 26 - 28

Die Diskussion über die Umweltfrage hat gezeigt, daß die traditionelle Aussage über die Gottebenbildlichkeit des Menschen und der damit verbundene Auftrag zum "dominium terrae" (Herrschaft über die Erde) ganz neue Aktualität gewonnen hat. Dies rechtfertigt eine nicht nur exegetische Hinterfragung des Textes, sondern macht zugleich eine systematische Auslegung notwendig. In diesem Sinne unterlag der Text stets einer Interpretation, da er schon immer für eine theologische Anthropologie von grundlegender Bedeutung war.¹⁵¹ Allerdings hat die soteriologische Engführung im Laufe der Kirchengeschichte zu einem anthropologischen Pessimismus geführt, der die Gottebenbildlichkeit des Menschen als Inbegriff des verlorenen Urstandes ansah und wenig positive Handlungsimpulse zu vermitteln vermochte. Der Rechtfertigungsgedanke, wie er durch die Reformation (wieder) in den Vordergrund gerückt wurde, verlegte ganz den Akzent auf die Rechtfertigung des Menschen vor Gott. Die neue "Gerechtigkeit" galt also vor Gott aus Glauben. Heute kann der Begriff der Gottebenbildlichkeit nicht ohne Bezug zur Umwelt gedacht werden. Arbeit, Beruf, die Wahrnehmung von Funktionen in Systemen und Verantwortung von Strukturen sind in ihn hineinzunehmen. Sie bedürfen einer ethischen Qualifizierung und können nicht aus der theologisch gebundenen Reflexion entlassen werden.

Ohne Zweifel wird dem Menschen nach den Aussagen des priesterlichen Schöpfungsberichtes (Gen. 1, 1 - 2, 4 a) ein Herrschaftsauftrag

erteilt, wie auch die Imperative "füllet die Erde ... machet sie euch untertan ... herrschet" belegen (Gen. 1, 28). Der Mensch hat nach den Schöpfungsberichten einen einzigartigen Rang vor allen Kreaturen. Er ist Höhepunkt und Ziel der Schöpfung wie schon aus der Gliederung der Schöpfungstage zu ersehen ist. Er wird also der Welt als ihr eigentlicher Gestalter und Beherrscher zugeordnet. Nach dem Neuen Testament kann eine Parallele in dem paulinischen: "Alles ist euer, ihr aber seid Christi" (1. Kor. 3,23) gesehen werden. Der Mensch ist theomorph, also personal auf Gott bezogen verstanden, die Erde dagegen anthropomorph, vom Menschen gestaltet und den Menschen widerspiegelnd. Neutestamentlich wird die Erneuerung des Menschen durch den Glauben an Christus angesagt, so daß der Mensch in seiner Sinnorientierung und zugleich in seinem Verhalten ethisch eine neue Bindung erfährt.

In der (heuristischen) Unterscheidung von "funktionaler" und "ethischer Ebenbildlichkeit" ¹⁵² kann die Tragweite des Schöpfungsauftrages sichtbar gemacht werden. Bezieht sich die funktionale Ebenbildlichkeit allgemein auf das "dominium terrae" des Menschen und wird darin dem Menschen eine unerhörte Freiheit zugesprochen, so macht die Kategorie der ethischen Ebenbildlichkeit auf die Begrenzung dieser Freiheit aufmerksam, so daß "Ausbeutung, Raubbau und sture Ausnützung ... vom Beherrschen der Kreatur ausgeschlossen" sind ¹⁵³. Die ethische Ebenbildlichkeit hat ihr Vorbild in Gottes Verhalten selbst. Sie weist den Menschen an, daß er "analog zu Gottes Fürsorge und Liebe, also ethisch handelt, auf Frieden, Freiheit, Gerechtigkeit und Leben hin" ¹⁵⁴. Diese ethische Auslegung von Gen. 1, 26 - 28 findet u.a. eine Parallele in der Auslegungsgeschichte im Spätjudentum. ¹⁵⁵

Nimmt man beide Deutungsweisen zusammen, so ergibt sich folgender dialektischer Bezug:

"... funktionale Ebenbildlichkeit ohne ethische Bestimmung ist ein sicherer Weg in die Zielverfehlung; ethische Ebenbildlichkeit ohne Rücksicht auf die Funktionalität muß zur Erstarrung führen." (156)

Wenn sich also die moralische Tradition verselbständigt, entstehen ethische Normen, die nicht zur Situation passen. Daraus ergibt

sich die Notwendigkeit, "daß der Mensch in der Lage sein muß, sich aus dem allgemeinen ethischen Konsens zurückzuziehen, um neu und in Korrespondenz zum gesellschaftlichen Wandel festzusetzen, was hier richtig, angemessen, gut sei" ¹⁵⁷ .

Auf der anderen Seite entwickeln sich ähnliche Fehlformen, wenn sich etwa technologische Zusammenhänge verselbständigen, wenn ein positivistisches Denken vorherrscht, das "Macht ohne Moral" repräsentiert. Moral wiederum ohne Macht bleibt wirkungslos und bloßer Appell, wenn ihr nicht Institutionen zur Seite treten, die zur Transformation in die Realität verhelfen.

Funktionalität ist aus biblischer Sicht also stets zur Ethik rückgekoppelt. Systeme, Herrschaftsformen und Machtausübung widersprechen nicht grundsätzlich dem Schöpfungsauftrag. ¹⁵⁸ Doch wird dieser dort ins Gegenteil verkehrt, wo sich die Mittel verselbständigen, wo Herrschaft der Menschen zu einer Herrschaft gegen Menschen wird. Ethik wird mithin zum unmittelbaren Bezugspunkt bzw. Gegenpol für Funktionalität. Diese enthält unter diesem Vorzeichen einen Verweis auf die Werte der Personalität und Relationalität bereits in sich.

Dementsprechend kann ARTHUR RICH den Begriff der Funktionalität - theologisch verstanden - mit dem Kriterium der "Sachgerechtigkeit" wiedergeben:

"Humanität aus Glauben, Hoffnung, Liebe kann ... nie im sozial-ethischen Sinne auf das Menschengerechte in der strukturellen Ordnung gesellschaftlicher Institutionen reflektieren, ohne jederzeit die Erfordernisse des Sachgerechten im Auge zu behalten, wie sie sich in den jeweiligen Situationen stellen. Was vor dem Gebot des Sachgerechten nicht bestehen kann, wird auch vor dem Gebot des Menschengerechten nicht bestehen können. Mit anderen Worten: Das 'Sachgerechte' ist selbst ein Kriterium des Menschlichen." (159)

Diese Bestimmung des Sachgerechten genügt aber noch nicht, soll sie nicht zu Verwechslungen etwa im Sinne des Pragmatismus oder einer positivistischen Rechtfertigung des Bestehenden Anlaß geben. Darum präzisiert RICH:

"Das Sachgerechte als Kriterium des Menschengerechten, wie es hier verstanden wird, ist unzweifelhaft ein relationaler und damit immer auch ethisch geprägter Begriff ... Seine Funktion besteht ... im wesentlichen darin, die Sozialethik zu nötigen, bei all ihren theoretischen und praktischen Erwägungen, dem Gesichtspunkt der Praktikabilität gebührend Rechnung zu tragen." (160)

Um Funktionalität ethisch zu binden, stellt HANS SCHULZE darüber

hinaus eine Verbindung zum Wert der Personalität her. Gegenüber einem Ordnungsdenken, das "für das Ethos allein die Übung individueller Liebe innerhalb der Grenze sozialer Ordnungsgegebenheiten im Blick" habe ¹⁶¹, sei es innerhalb industriegesellschaftlicher Institutionen notwendig, partielle Nicht-Konformität mit der Gesellschaft zu üben; nur dadurch sei eine Transzendierung scheinbar zwingender Handlungsabläufe möglich:

"Industriegesellschaftliche Institutionen leisten eben nicht nur Entlastung, sondern sie stellen zugleich den Menschen in Frage und fordern ihm eine zusätzliche Leistung ab, nämlich die Vielfalt der Erscheinungen zur Synthese zu bringen: die 'Integrationsleistung'." (162)

Funktionalität könne darum theologisch nie nur Anpassung an die Anforderungen der Institutionen sein; damit verlöre der Mensch seine ihm eigene Personalität. In einem Überschneidungsbereich von zwei Dimensionen, der sozialen und der des christlichen Glaubens, habe vielmehr der Mensch personal den Willen Gottes und die jeweilige Gesellschaftsordnung einander zu vermitteln ¹⁶³, um daraus Ethos für die Gegenwart zu gewinnen. Dies könne jedoch nicht allein für den privaten Bereich geschehen, sondern ziele auf ein soziales Ethos. ¹⁶⁴

Die Frage stellt sich, wie sich dieses Ethos in den Bereich des Institutionellen hinein vermitteln läßt. Die Wertfrage scheint am ehesten beim Problem der Zielfindung für zweckgerichtetes Handeln einzubringen sein. DUCHROW sieht im Phänomen der "Projektwissenschaften" ein Mittel, die vielfachen Zusammenhänge von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft (in teamartiger Form) aufzuarbeiten und umzusetzen in Forschung an zukunftsbezogenen Projekten. ¹⁶⁵

Die Sozialethik entspricht dem Wert der Funktionalität, indem ihre Stellungnahme zu sozialen Problemfeldern auf "operationale Kriterien" abzielt. Diese dienen nach MARTIN HONECKER einmal der "rationale(n) Kommunikabilität" sozialetischer Inhalte; zum anderen sollen sie "den Rückzug auf nicht an der Realität überprüfbare Globaltheorien verhindern" und schließlich die "Korrektur, und erforderlichenfalls Falsifizierung, bei der gesellschaftlichen Verwirklichung sicherstellen". ¹⁶⁶

Somit gehen folgende Faktoren in eine gegenwärtige Bestimmung des Begriffs der Funktionalität aus theologischer Sicht ein:

- 1.) Anthropologisch ist der Mensch darauf angewiesen, Ziele durch bestimmten Mitteleinsatz zu erreichen. Systeme bilden solche Mittel, in denen der Mensch nun wiederum konkrete Funktionen zu übernehmen hat. Die Spannung zwischen Einordnung des Menschen in die Systeme und deren Verantwortung im ganzen läßt den Standort des Menschen in der Gegenwart deutlich werden.
- 2.) Die Relation des Menschen zu Gott, seine Gottebenbildlichkeit, setzt aus sich heraus bzw. bestätigt die Werte der Personalität, Relationalität und Funktionalität (im Sinne eines durch die Menschen verantworteten Gebrauchs von Gütern und Mitteln - zum Zweck der Existenzermöglichung und Existenzgestaltung). Nur in dieser Einheit der drei Werte kann Funktionalität theologisch recht betrachtet werden.
- 3.) Die Profanisierung von Welt durch den biblischen Glauben hat zur Folge, daß menschliche Vollzüge, Institutionen, Herrschaften o.a. funktional, d.h. in Bezug auf relative Zwecksetzungen verstanden werden. Ihnen eignet nicht absoluter, letzter Sinn.
- 4.) Diese Relativität von Institutionen und Zwecksetzungen bedeutet zugleich deren variable Gestaltbarkeit, Veränderbarkeit, Kritisierbarkeit und Korrigierbarkeit. Ordnungsfunktionen und Instanzen zu errichten, welche für die Durchsetzung gemeinschaftsbezogener Kriterien von Systemgestaltung sorgen, fällt grundsätzlich menschlicher Verantwortung zu.
- 5.) Sowohl sich selbst verabsolutierende und verselbständigende Herrschaft als auch theokratische Überformung funktionaler Vollzüge halten nicht dem Verständnis von Funktionalität als einer dem Menschen zukommenden verantwortlichen Gestaltung von Welt stand. Die Transzendenz Gottes entmythologisiert auf der einen Seite falsche Ansprüche und widerspricht unmenschlichen Vollzügen, auf der anderen Seite reduziert sie nicht die Notwendigkeit des Menschen zum Handeln, sondern bestätigt diese.
- c.) Damit trägt der Mensch Verantwortung, systemfunktionale Vollzüge an ethischen Werten zu messen. Die Bindung des Wertes der Funktionalität an den der Personalität und Relationalität setzt voraus, daß bei diesem Rückkopplungsprozeß jeder beteiligt wird und ihn mitvollziehen kann. Sonst tritt allzuleicht eine Verselbständigung von Systemzielen ein, die durch bestimmte Interessen gedeckt sind. Systemstrukturen müssen demnach durchlässig sein für Verantwortungsteilhabe.

- 7.) Funktionalität ist nie aus der Ambivalenz von "guter Schöpfung" (Gen. 1) und Mißbrauch von Gütern wie Mitteln, ebenso nicht aus der Spannung von Institutionalität und Personalität wie Relationalität entlassen. In dieser Dialektik bleibt Funktionalität ein offener Begriff, angewiesen auf eine situationsadäquate Füllung im Hinblick auf die Lebensdienlichkeit bestimmter Funktionen.
- 8.) Insofern ist der Funktionalität stets die ethische Reflexion von Zielsetzungen - Werten - Systemgestaltung in ihrem Wechselbezug (und - im Fall christlicher Ethik - in Korrelation zur Verantwortung vor Gott) zugeordnet. Die Wertbegründung hat von Positionen außerhalb funktionaler Systeme zu geschehen, sollen nicht diese selbst mit letzter Wertigkeit versehen werden.

8.3.5.3. Lebensqualität als ethische Rahmengröße für Funktionalität

Bevor sich von der theologischen Bestimmung des Begriffs der Funktionalität operationale Kriterien für Führung im Betrieb ableiten lassen, ist zunächst der ethische Rahmen für Funktionalität noch genauer zu umreißen. Dazu soll hier die Diskussion um Lebensqualität aufgenommen werden. Der Begriff der Lebensqualität stellt gegenwärtig (immer noch) jenen übergreifenden Wertbegriff dar, der die Zielrichtungen im bisherigen Gesellschaftssystem hinterfragt und eine neue Zielgröße umschreibt. Die Abgrenzung zu den negativen Erscheinungen des industriell-kapitalistischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystems scheint dabei der gemeinsame Nenner aller möglichen Varianten im Verständnis von Lebensqualität zu sein.

Als Ausgangspunkt der Frage nach Lebensqualität erschließt sich das (problematische) Verhältnis des Menschen zur Natur innerhalb einer technischen Kultur. Letztere hat sich verselbständigt und materielle Werte an oberste Stelle gesetzt. Die Mehrdimensionalität des Menschseins, die sich theologisch in den Dimensionen Gott - Mensch, Mensch - Mensch, Mensch - Mitmensch, Mensch - Umwelt ausdrückt ist zugunsten der (eindimensionalen) kausalen Kette von Mensch - Mitteleinsatz - Nutzen reduziert. Neue Werte gewinnen heißt darum, neue Dimensionen des Lebens wahrzunehmen und von ihnen her eine neue Beziehung zu den genannten Größen zu gewinnen. Insofern

kann nicht nur von einem technischen Mangel in unserer Kultur die Rede sein, sondern zugleich von einem "metaphysischen Mangel" ¹⁶⁷. Die Enthaltung der Naturwissenschaft von jeder Metaphysik ist ja zum methodischen Prinzip erhoben worden. Insofern konnte Quantifizierbares selbst Sinncharakter gewinnen. Eine Folgewirkung ist, daß Werte der Personalität und Relationalität Einbußen erlitten. Das gleiche gilt von der Beziehung zur Natur. Sicherlich kann folgende Beziehung angenommen werden:

"Wenn der Mensch dem Menschen gleichgültig wird, dann wird auch die Welt dem Menschen gleichgültig." (168)

Aber die Ursachen dürften noch tiefer reichen: Ein sich breit machender Anthropozentrismus hat die Selstzweckhaftigkeit anderer Systeme mißachten lassen. ¹⁶⁹ Das Denken in Kategorien der Machbarkeit und ein mangelnder Bezug zum geschichtlichen Verständnis haben weiterhin eine Unterbelichtung des Faktors Zukunft in Systemplanungen wie in der Gestaltung von Welt überhaupt entstehen lassen.

Der Begriff der Lebensqualität faßt die Diskussion als Zielgröße zusammen, die "als jene allgemeine Richtungsangabe verstanden werden (erg. kann), die das persönliche und soziale menschliche Leben ebenso wie tierisches und pflanzliches Leben (Ökosystem) zu Bezugspunkten für wünschenswerte Qualitäten und ihre standardisierende Bewertung macht"; insofern darf er als "Inbegriff aller Lebenswerte einer Gesellschaft" gelten. ¹⁷⁰

Folgende Dimensionen sind in ihm angesprochen:

- die naturwissenschaftlich-technische,
- die politisch-gesellschaftlich-ökonomische,
- die des kollektiven und individuellen Bewußtseins,
- die des Lebenssinns in der geistig-psychisch-religiösen Dimension und die des Verhältnisses des Menschen zu Raum, Zeit, Natur und Geschichte. ¹⁷¹

Als oberste Werte können dabei gelten:

- Erhaltung der Biosphäre,
- Überleben der Menschheit,
- lebensfähige Weltgesellschaft,
- menschenwürdiges Leben für alle.

Die Operationalisierung dieser Werte auf den verschiedenen Ebenen führt zur Formulierung von Kriterien, die auf Grund einer Beziehung zu verschiedenen Lebensbereichen komplex ausfallen. Darum können nur die wichtigsten Maßstäbe genannt werden.

1.) Operationale Kriterien zur naturwissenschaftlich-technischen Ebene:

- Rückbindung an Lebenswerte, die von außerhalb der wissenschaftlich-technisch-ökonomischen Handlungssysteme stammen; ¹⁷²
- Legitimationsmechanismen für technische Neuerungen, die von gesamtgesellschaftlich erarbeiteten Zielkonstellationen abhängig sind; Reduktion der "professionalisierte(n) Autonomie von Ingenieuren" ¹⁷³ ;
- Kommunikation zwischen verschiedenen Wissenschaften mit dem Ziel einer integrierten Wissenschaft, "die den wissenschaftlich-technischen Fortschritt von vornherein unter die Maxime des Überlebens stellt" und insofern Gremien für eine "zirkulär-partizipative" Mitverantwortung bedarf ¹⁷⁴ ;
- "situationsgerechte Technologie" ¹⁷⁵ , die nicht nur von ökonomischen Kriterien her entwickelt und gesteuert ist, sondern von den Anforderungen der Situation unter dem Vorzeichen der oben genannten Werte;
- Kontrolle der Nebenwirkungen von Technik, die eine Rückkopplung zum Ökosystem und anderen betroffenen Systemen voraussetzt. ¹⁷⁶

2.) Operationale Kriterien zur politisch-gesellschaftlich-ökonomischen Ebene:

- gleiche Gewichtung materieller wie immaterieller Werte bzw. Wachstum nichtmaterieller Werte gegenüber einer eindeutigen Dominanz materiell orientierter Zielsetzungen und Denkweisen in der gegenwärtigen Gesellschaft; ¹⁷⁷
- neue Maßstäbe für "Nutzen", der nicht nur materiell-ökonomisch zu beurteilen ist, sondern an umfassenderen Werten gemessen wird;
- Freiheit und Gerechtigkeit, insbesondere Verteilungsgerechtigkeit und eine durchgängige Partizipation in der Gesellschaft;
- Berücksichtigung globaler Interdependenzen und Verringerung

der wirtschaftlichen und sozialen Kluft zwischen Industriestaaten und Entwicklungsländern;

- qualitatives statt quantitatives Wachstum; neue wirtschaftspolitische Prioritäten; Verstärkung gesamtwirtschaftlicher Planung; sozial verpflichtete Marktwirtschaft; neuer Leistungsbegriff;
- Berechnung von gesamtgesellschaftlichen, volkswirtschaftlichen o.a. Folgekosten der Produktion oder anderer ökonomisch-technischer Maßnahmen und die Ermittlung von Kriterien globaler Effizienz;
- Verkopplung von Ökonomie und Ökologie; ¹⁷⁸
- Verständnis des Unternehmens als eines "offenen Systems" ¹⁷⁹.

3.) Kriterien zur Ebene des kollektiven und individuellen Bewußtseins:

- universale Solidarität;
- Beendigung des anthropozentrischen Bewußtseins zugunsten einer Beachtung von Natur und Umwelt in ihrem Eigenwert;
- mehr Sozialität statt Individualität, dennoch "Freiheit" zu individueller Selbstverwirklichung als ein entscheidender Ausgangspunkt von Lebensqualität" ¹⁸⁰ ;
- Organisation von Gesellschaft, die verantwortliches Denken und Handeln auf allen Ebenen ermöglicht.

4.) Kriterien zur Ebene des Lebenssinns in der geistig-psychisch-religiösen Dimension:

- Verstärkung und Sichtbarmachung nichtmaterieller Komponenten menschlicher Lebensqualität (Kommunikation; gestaltendes Schaffen; im geistlichen Bereich nicht-nutzenorientierte Vollzüge in verschiedenen Relationen: Gott - Mensch, Mensch - Mensch, Mensch - Umwelt ¹⁸¹; Spiel u.a.m.);
- Orientierung an ethischen Größen wie z.B. "Frieden" (alttestamentlich sind hier verschiedene Dimensionen menschlicher Existenz zusammengefaßt ¹⁸²) als Ausgangswerte fürs Handeln, für Wissenschaft usw.;
- normative Bearbeitung des Verhältnisses des Menschen zur Natur ¹⁸³, zum Mitmenschen u.a.;

- die Einheit der Werte der Personalität, Relationalität und Funktionalität als Basis für anthropologische Aussagen.

5.) Kriterien für das Verhältnis des Menschen zu Raum, Zeit, Natur und Geschichte:

- neues Verhältnis zur Natur und anderen Geschöpfen in "mitkreatürlicher Solidarität" ¹⁸⁴ ;
- Verantwortung für die künftige Geschichte als Neubestimmung von "Vernunft" (auf moralischer Grundlage) ¹⁸⁵ ;
- Beachtung globaler Interdependenzen (betr. Dimension des Raumes);
- Eigenwert der Natur; Verhältnis zur Natur als einem komplexen System; ¹⁸⁶
- Verständnis von Geschichte und Natur in einem Korrespondenzverhältnis (gegenüber einer geschichtslosen Betrachtung von Natur, die Natur zum bloßen Ausbeutungsinstrument macht, und einer mechanistischen Interpretation des Menschen);
- "Kreatürlichkeit, Zeitlichkeit und Verantwortlichkeit" ¹⁸⁷ als entscheidende Parameter menschlichen Selbstverständnisses.

8.4. Operationale Kriterien für die Menschenführung im Betrieb

Nachdem verschiedene Wertsysteme erarbeitet wurden, gilt es nun, diese auszuwerten im Hinblick auf den Sektor der Führung im Betrieb. Ein Gespräch zwischen den verschiedenen Wertpositionen gelingt nur, wenn nicht die eine mit dem Anspruch der "Realität" umschrieben wird, die andere dagegen mit der Prädikation "utopisch". In der Tat wurde ein Grundkonflikt deutlich. Er resultiert aus der Vereinseitigung von Werten und Zielen, die nicht mehr die Vieldimensionalität von Leben beachten. ¹⁸⁸

Die Frage stellt sich, wie diesem Grunddilemma zu begegnen ist. Humanwissenschaften, die vom Eigenwert des Menschen ausgehen, versuchen, empirisch verschiedene relevante Beziehungen aufzudecken und z.T. von dorthin gesellschaftlich-wirtschaftliche Prävalenzen zu relativieren. Andere Positionen bringen sich sozialkämpferisch ein.

Die Lebensqualitätsdiskussion geht von der Betroffenheit aller durch Umweltschäden aus und gewinnt durch die Extrapolation bisheriger Trends die Vision einer globalen Katastrophe.¹⁸⁹ Christliche Werte ergeben sich aus der als für das menschliche Leben grundlegend erkannten Relation Gott - Mensch. Von dorthier gewinnen die mittleren Axiome der Personalität, Relationalität und Funktionalität normativen Wert. Sie gehen auch den durch die Umweltfrage erkannten neuen Werten vorweg und halten sich durch, freilich in stets neuer Bezugnahme auf situationsbedingte ethische Horizonte.

Nimmt christliche Ethik den Dialog mit diesen Wertpositionen auf, so ist zunächst danach zu fragen, welche Aussagen der anderen Wertsysteme von christlichen Wertprämissen her positiv aufzunehmen sind, wo die christliche Stellungnahme komplementär auf Ergänzung angewiesen ist und wie schließlich aus dieser Diskussion heraus operationale Kriterien für den Führungsbereich zu gewinnen sind. Es liegt also im Charakter normativ angesetzter Kriterien, daß deren Operationalisierung den Bereich des Faktischen überschreitet und zu Zielprojektionen führt, die vorhandene Systemnormen transzendieren.

Das humanistische Wertsystem¹⁹⁰ verstärkt antithetisch den personalen Bezug von Führung in funktionalen Systemen auf das "System" Mensch. Positiv kann hier das Prinzip der "Rückkopplung" (zwischen menschlichem und ökonomisch-technischem System) aufgenommen werden, d.h. daß die Folgen wirtschaftlichen Handelns auf den Menschen wahrgenommen und nach Möglichkeit bereits in der Planung berücksichtigt werden. Offen bleibt die Frage, ob der Mensch in seiner personalen Entfaltung zum Systemziel selbst werden kann. Die menschliche Selbstentäußerung in funktionale Vollzüge scheint überhaupt die Bedingung dafür zu sein, künstliche Mittel zur Existenzerhaltung herzustellen. Insofern ergibt sich für die Führung im Betrieb die Forderung nach einer günstigen Vermittlung von Systemzielen und menschlichen Werten, wobei das Eigenrecht beider zu beachten ist.

Der personalistische Ansatz konkretisiert dies zur Seite des Menschen hin. Die Prinzipien der katholischen Soziallehre "Subsidiarität" und "Solidarität" wurden von STAEHLE nicht zu Unrecht aufgenommen, um dadurch Freiräume für individuelle Entscheidungen und Gestaltung wie für kooperative Vollzüge sicher-

zustellen.¹⁹¹ Mit aus diesem Ansatz dürfte ein pluralistisches Entscheidungsmodell resultieren, welches verschiedene Faktoren für den Führungserfolg (in verschiedenen Dimensionen) berücksichtigt. Effektivität wird danach nicht nur an ökonomischen, sondern zugleich an sozialpsychologischen Kriterien gemessen.¹⁹²

Gegenüber möglichen allzu einseitigen Tendenzen personalistischer oder humanistischer Provenienz hebt der marxistische Ansatz der Gesellschaftskritik den mehr materiellen Aspekt und den Aspekt der Gleichheit aller Menschen hervor, wie er sich in einem antagonistisch-kooperativen Führungskonzept niederschlägt¹⁹³. Hier wird kämpferisch gegen sich durchsetzende Interessen Stellung genommen, in denen sich letztlich Werte materialisieren, welche gegen die Menschlichkeit des Menschen gerichtet sind. Fraglich bleibt, ob noch auf Grund absolut festgelegter Werte eine echte Korrelation mit der Situation stattfinden kann oder ob nicht vielmehr eine ideologische Verfestigung eintritt, welche dem Menschlichen wieder Abbruch tut.

Indem die christliche Wertposition von vornherein die personalen, relationalen und funktionalen Aspekte in ihrer Gleichrangigkeit und zugleich in der Unterordnung unter die Gottesrelation betont, kann eine optimale und situationsadäquate Vermittlung der drei Grundwerte erfolgen. Der Mensch wird weder als letztes Ziel gesehen (das widerspräche dem Gebot, Gott an erste Stelle menschlicher Beziehungen zu setzen), noch werden funktionale Werte (wie Leistung, Effektivität o.a.) absolut geschrieben. Der Mensch kann danach nicht zum "Funktionär" noch zum Ziel seines eigenen Einsatzes werden. Dient Leben nicht nur der Selbstverwirklichung, sondern zugleich zur Lebensermöglichung der Existenz anderer Menschen, so ist zugleich eine Beziehung zum Wert der Funktionalität hergestellt. Personalität und Relationalität verbleiben so nicht im ideellen Raum, sondern werden konkret in der verantwortlichen (Mit-)Gestaltung der Erde, Gesellschaft und funktionalen Vollzüge. Die materielle Komponente erfährt ihre (begrenzte) Bestätigung und wird ebenfalls zum Mittel, Zwischenmenschlichkeit über den institutionellen Bereich zu vermitteln. Allerdings kann nur durch verstärkte Personalität die Mittelwelt ihren sekundären Charakter und die Person ihre Freiheit bewahren. Distanz wird zur Bedingung, um überhaupt die ethische Dimension in künstlichen Systemen zu erhalten.

Für die Führung ergeben sich mithin bestimmte operationale Kriterien, in welche die erarbeiteten Wertprämissen eingehen:

- das Prinzip c u r r i c u l a r e r Z i e l f i n d u n g u n d K o n t r o l l e ; d.h. Ziele können nicht mehr ohne Bezugnahme auf Betroffene oder Interdependenz zu anderen Systemen, zur gesellschaftlichen Gesamtzielsetzung u.a. festgelegt werden. Dies impliziert die Mitsprache verschiedener Willensträger, die Ansprüche und Wünsche bestimmter Gruppen, Institutionen o.a. repräsentieren. Das Curriculum hätte nicht nur die Bedürfnisse auf dem Markt zu erfassen, sondern auch ethische Positionen einzubeziehen;
- das Prinzip der R ü c k k o p p l u n g (zu Mensch, Gesellschaft, Umwelt); die anderen Systeme sind selbstwerthhaft zu betrachten und in Beziehung zu den primären Zielen des eigenen Systems zu setzen, ohne daß deren Lebensfunktionen zerstört werden (die negativen Folgen nur funktional auf ökonomische Ziele ausgerichteter Führungssysteme versucht etwa ERICH FROMM auf der Basis einer psychoanalytischen Modelltheorie aufzuzeigen ¹⁹⁴);
- das Prinzip p l u r a l e r W e r t s e t z u n g e n (, wie es sich aus der Gleichrangigkeit der Werte der Personalität, Relationalität und Funktionalität ergibt); Führung kommt danach primär eine Vermittlungsfunktion zu, die nicht etwa nach dem Prinzip monistischer Zielsetzungen (vgl. die Klassifizierung bei den kooperativen Führungsmodellen ¹⁹⁵) nur Erfolg auf wirtschaftlichem Gebiet sucht, sondern zugleich bemüht ist um menschliche Erfüllung bei der Arbeit und die Achtung des Gemeinwohls;
- das Prinzip der P a r t i z i p a t i o n , welches die Forderung nach Schaffung möglichst selbständiger Abteilungen mit eigenen Verantwortungsbereichen ("föderative Dezentralisation" ¹⁹⁶), die Verbesserung der Information auf allen Managementebenen und die Möglichkeit durchgängiger Verantwortungswahrnehmung für eine an ethischen Zielen orientierte Betriebsführung enthält. Nur durch abgetretene Verantwortung und Mitbestimmung an untere Einheiten kann die ethische Zielrichtung des unternehmensspezifischen Gesamtprozesses gewährleistet bleiben; denn aus dem Umgang mit bestimmten Objekten ergeben sich Kompetenzen, die nach eigenen Verantwortungsbereichen verlangen lassen. Mithin gehen hier auch die Prinzipien der Subsidiarität und Solidarität ein.

Kap. 9 - Sozialethischer Lösungsentwurf

9.0. Methodische Vorbemerkungen

Die operationalen Kriterien sind zunächst in Form allgemeiner Prinzipien formuliert. Um sie konkret werden zu lassen, bedürfen sie einer expliziten Übertragung in den Bereich der Führung im Betrieb. Dies soll so geschehen, daß die wichtigsten Managementfunktionen aufgenommen und mit den operationalen Kriterien konfrontiert werden. Es ergeben sich sozialethische Lösungsvorschläge, die freilich nicht allein für die *Menschenführung* im Betrieb gelten können, sondern die *Führungsfaktoren* ebenfalls einbeziehen. Eine Veränderung kann demnach nur auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen gleichzeitig erfolgen. Für die Methodik des Vorgehens bedeutet dies, daß einmal nach Zielprojektionen für die unmittelbare Führungsfunktion selbst zu fragen ist, zum anderen nach institutionellen Bedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmensbereiches, die eine Verwirklichung dieser Zielprojektionen möglich machen. Individuelles und sozialstrukturelles Ethos sind dabei nicht voneinander zu scheiden.

9.1. Die Regler-Funktion von Führung im System des Betriebes

Führung soll generell als Regler-Funktion im System des Betriebes verstanden werden. ¹ Dies gilt auch dann, wenn Führung demokratisch, also von den Betroffenen (mit-) bestimmt ist. Der Regler nimmt in systemtheoretischer Perspektive Soll- und Ist-Größen in sich auf und verwertet sie, um entsprechend die "Regelstrecke" (d.i. im Betrieb die Produktion) zu beeinflussen. ² Die Managementfunktionen können so in ein Regelkreis-Schema eingefügt werden, in dem

- Zielsetzung,
- Planung,
- Entscheidung,
- Realisation und
- Kontrolle

als untereinander rückgekoppelte Tätigkeiten den eigentlichen Führungsprozeß umschreiben ³:

- Die **Z i e l s e t z u n g** ist meist von der Unternehmensleitung vorgegeben. ⁴ Die Oberziele gliedern sich nach den Funktionsstufen im Betrieb in Unterziele auf, so daß sich eine Zielhierarchie ergibt, z.B.: 1.) Erhöhung der Rentabilität (Geschäftsleitung); 2.) Beibehaltung der Umsätze (Verkauf)/ Senkung der Gesamt-Produktions-Kosten (Fertigung)/Einhaltung der Einkaufspreise (Kaufmännische Verwaltung); 3.) Senkung der Rüstzeiten (Arbeitsvorbereitung)/Beibehaltung der Produktionskosten (Fertigungsbereiche)/Vergrößerung der Wartungsintervalle (Instandhaltung). ⁵

- Die **P l a n u n g** stellt Soll-Werte auf als gedankliche Vorbereitung zukünftigen Entscheidens und Handelns.

"Planung geht von der Gegenwart aus und ist auf Zukunft bezogen. Planung sucht vorausschauend festzulegen, was wann, wo und wie geschehen soll. Dabei werden die verschiedenen Möglichkeiten gedanklich durchgespielt." (6)

Die Planung setzt also Ziele voraus, und an ihrem Ende steht die Entscheidung.

- Die **E n t s c h e i d u n g** bedeutet die Auswahl aus verschiedenen Möglichkeiten und setzt Informationen über die Auswahlmöglichkeiten, über Kontrollwerte bereits stattgehabter Prozesse und bestimmte Entscheidungskriterien voraus. ⁷ Sie stellt ein Bewertungsproblem dar.

- Aus dem Entscheidungsvorgang folgt die **R e a l i s a t i o n**. Sie setzt sich im einzelnen aus folgenden Funktionen zusammen: **O r g a n i s a t i o n** ⁸, **M e n s c h e n f ü h r u n g** als **M o t i v a t i o n** ⁹, **V e r a n l a s s e n**, **E i n w e i s e n** und **U n t e r w e i s e n** ¹⁰, **K o r r e k t u r** und **B e s t ä t i g u n g** ¹¹ sowie **M i t a r b e i t e r b e u r t e i l u n g** ¹².

- Die **K o n t r o l l e** schließt den ganzen Vorgang ab. Sie stellt Soll- und Ist-Differenzen fest und bewirkt Rückwirkungen auf das ganze System (Rückkopplung). ¹³ Sind die Ursachen der Abweichung nicht bekannt, so setzt deren Analyse ein, um die Übereinstimmung von Plan und Wirklichkeit zu sichern.

- Als zentraler Faktor ist schließlich noch die **K o m m u n i k a t i o n** zu nennen, welche alle genannten Funktionen miteinander verbindet. ¹⁴

In einem einfachen Schema kann die Führungsfunktion - im herkömmlichen Sinne und als Koordination von Mensch - Mensch und Mensch - Maschine - Einheiten ¹⁵ im Unternehmens- und Betriebssystem-so dargestellt werden:

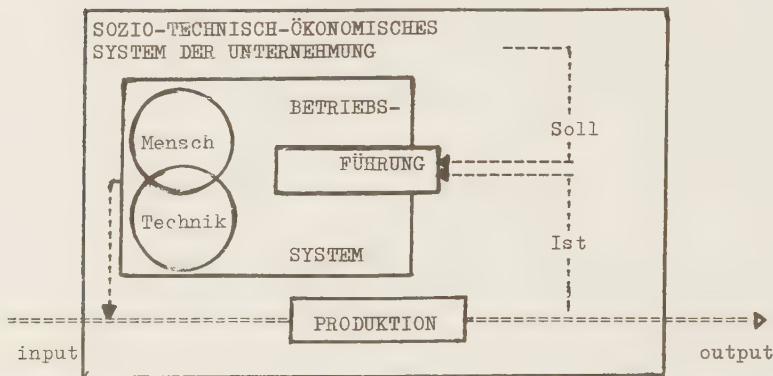


Abb. 11 Führung als Regler-Funktion im Betriebssystem

9.2. Das systemintegrative Führungsmodell

Um entsprechend den ethischen Kriterien über das herkömmliche Modell hinauszuschreiten, ist die Frage entscheidend, in welcher Weise Führung die verschiedenen Betriebselemente zusammenfügt.

- 1.) Es kann durch einseitige Beeinflussung geschehen.
- 2.) Die wechselseitige Bezugnahme kann sowohl horizontal als auch vertikal erfolgen und kommt so gegenwärtigen Anforderungen an die Produktion eher entgegen. ¹⁶
- 3.) Aus den erhobenen Interdependenzverhältnissen von Führung ergibt sich die Forderung, daß auch der Bezug zur Gesellschaft und Umwelt (als ökologischer Faktor) explizit durch die Führungskonzeption erfaßt wird. Zwar ist die unternehmerische Tätigkeit schon immer auf den Markt ausgerichtet und besteht durch Kooperation zwischen verschiedenen Betrieben oder auch durch Einflüsse von Seiten der Gesellschaft und des Staates eine ausdrückliche Beziehung zur Umwelt. Sie befindet sich jedoch, zumindest was die ersten beiden Größen betrifft, vorwiegend unter

wirtschaftlichem Vorzeichen. Hier soll zusätzlich der ethische Horizont angesprochen werden.

Das erste Modell entspricht einem vertikalen Anordnungsmodell, das zweite einem (innerbetrieblich-) kooperativen Führungs- und Organisationsmodell, das dritte schließt den Innen- wie Außenaspekt von Führung ein. Die traditionellen Bezeichnungen für die ersten beiden Führungsstile sind:

- hierarchisch-autoritär bzw. dirigistisch und
- kooperativ bzw. demokratisch. ¹⁷

Dem dritten Modell kommt ein Führungsstil gleich, der hier mit "systemintegrativ" bezeichnet werden soll. Nach dem Prinzip der Rückkopplung versucht er, verschiedene Systeme miteinander in Beziehung zu bringen und aneinander zu vermitteln: das Produktionssystem mit den wichtigsten Elementen Mensch und Technik, das System Unternehmen als wirtschaftliche Einheit, Gesellschaft mit ihren Bedürfnissen, Umwelt qua Ökosystem usw. Die Umweltbezogenheit ergibt sich für das dritte Modell als ethisches Postulat. Unter dem Vorzeichen erstrebter Lebensqualität bilden Innen- wie Außenaspekt eine Einheit; d.h. nach innen wird Partizipation zur ethischen Forderung, nach außen die Rückkopplung zum Ökosystem und den Bedürfnissen der Gesellschaft. Indem sich ein weiterer ethischer "Kreis" um den bisher vorherrschenden Innenaspekt lagert, ist zweifelsohne mit Rückwirkungen auch auf den kooperativen Führungsstil zu rechnen. Die Bipolarität innerbetrieblicher Beziehungen wird aufgebrochen zugunsten eines mehrpolaren Beziehungsgeflechtes. ¹⁸

Fraglich ist, ob sich unter diesem Vorzeichen die "Autonomie" der Unternehmen in der bisherigen Form durchhalten läßt, wenn zunehmende Interdependenzen Kooperation und Rückkopplungen verschiedenster Art erforderlich machen und wenn die bisherige einseitige Zielverfolgung Folgeschäden in verschiedenen Dimensionen hervorruft. Ein übergeordnetes (gesellschaftliches) Wertsystem mit entsprechend abgeleiteten Zielsetzungen für die Subsysteme - also auch für die Unternehmen - ist die Voraussetzung für deren partielle Selbständigkeit in der Zukunft.

Für die Außenbeziehung des Unternehmens ist es denkbar, daß das Zielfindungsmodell des "Management by Objectives" als Vorbild dient, Zielableitungen vorstellbar zu machen:

Ziele werden im Management by Objectives nicht dirigistisch vorgegeben, sondern gemeinsam entwickelt, indem die untergeordneten Einheiten bei der obersten Zielfindung beteiligt sind und von dorthin wiederum ihre eigenen Zielsetzungen ableiten. Das MfF stellt diesen Prozeß wie folgt dar:

"Ziele können in der zukünftigen Entwicklung gesucht werden (Vorkopplung), können Konsequenzen aus der Analyse betrieblichen Geschehens sein und können aus externen Forderungen resultieren. Aus den Arbeitsgebieten der einzelnen Abteilungen und Bereiche werden Zielideen gesammelt, denn der sachkundige Mitarbeiter weiß zunächst am besten, welche Ziele in seinem Bereich zu verwirklichen sind... Die Zielsuche wird also kooperativ betrieben. Alle Mitarbeiter, die später mit der Erreichung der Ziele zu tun haben, sollen auch an der Zielsuche beteiligt werden." (19)

Für die Motivation derer, die zur Erreichung der Ziele beitragen, ist die Beteiligung an der Zielfindung selbst von großer Bedeutung:

"Dieser Prozeß der Zielbestimmung kann ... nur erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten daran mitwirken. Das nimmt wohl mehr Zeit in Anspruch, als wenn die Ziele einfach von der Unternehmensleitung bestimmt werden. Gleichzeitig erhöht sich aber die Chance, daß die vereinbarten Ziele auch tatsächlich erreicht werden können. Erst wenn jeder sich mit seinem besonderen Ziel identifiziert, den Zusammenhang der verschiedenen Ziele und seinen Beitrag an der Erreichung der Oberziele erkannt hat, ist zielgerichtetes Management möglich." (20)

Analoge Kriterien könnten für ein Zielfindungs- und Entscheidungsmodell gelten, welches den Umweltbezug ausdrücklich einschließt: Ziele werden in Kooperation mit gesellschaftlichen Instanzen, Vertretern des öffentlichen Interesses, Ökologen u.a. gefunden und für die Subsysteme entsprechend festgelegt.

Verantwortung in Bezug auf die Zielsetzung ist bis zur Basis - auch von der Motivation her - über verschiedene Ebenen hinweg wahrnehmbar. Auf die institutionellen Voraussetzungen ist noch später einzugehen.

9.3. Folgerungen für die einzelnen Managementfunktionen

Das Gesagte hat Konsequenzen für die Durchführung des angedeuteten neuen Führungsmodells. Auch hier handelt es sich um **Z i e l - p r o j e k t i o n e n**, welche die vorhandene Realität mit Hilfe **g e d a c h t e r** Modelle zu überschreiten versuchen, um den neuen ethischen Horizonten gerecht zu werden.

9.3.1. Die Funktionen der Zielsetzung, Planung und Entscheidung

Da die Funktionen des Zielsetzens, des Planens und Entscheidens eng aufeinander bezogen sind, sollen sie hier als eine Einheit betrachtet werden. In allen drei Funktionen werden implizit Wertentscheidungen getroffen, die **b e d e u t s a m** s i n d f ü r d e n P r o z e ß d e r D u r c h f ü h r u n g . Wenn es stimmt, daß die Art der Durchführung von Entscheidungen und das soziale Klima einer Organisation zur Hauptsache durch die obere Managementebene bestimmt werden ²¹, dann dürfte h i e r d a s zentrale Gewicht der Auseinandersetzung um eine ethisch verantwortbare Führung liegen. Die geforderte "plurale Wertsetzung" ²² hätte in diesen Funktionen, insbesondere in der Zielsetzung, ihren eigentlichen Sitz. Hier wird zugleich die Beziehung zur Umwelt, d.h. zugleich zur Gesellschaft hergestellt.

Folgende Relationen sind bei der Durchführung der drei angesprochenen Funktionen zu bedenken:

1.) die Art der Produkte - mit den Beziehungen:

ökonomisch: Absatz,

ethisch: Mensch/Gesellschaft/Natur/globale Zusammenhänge ²³;

2.) die Art der Produktion - mit den Beziehungen:

ökonomisch: Rentabilität,

technisch: Effektivität,

ethisch: Folgewirkungen für Menschen, individuell und gesellschaftlich;

3.) die Art der Organisation und Führung - mit den Beziehungen:

organisatorisch: ökonomische und sozialpsychologische Effizienz,

Führung: Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.

Bei allen Vollzügen gilt die Einheit der drei Werte bzw. Ziele:

- Rentabilität/Gewinn (Folgeziele: technische

Effizienz/ökonomische Rationalität ²⁴);

- Sozialität/Humanität (Mitarbeiterbezogenheit/

"Humanisierung der Arbeit"/ Verteilungs- und

Mitbestimmungs-Gerechtigkeit/demokratischer

Führungsstil u.a.);

- Umweltbezogenheit (Folgekosten von Produkten und Produktionsweise/Folgewirkungen für Menschen, Gesellschaft und Natur/Rückkopplung zu Verbraucherverbänden u.a.).

Der TAYLORismus, die Human Relations und einige kooperative Führungsmodelle waren weitgehend monistisch, auf wirtschaftliche Ziele - im Kontext des gesamtgesellschaftlichen ökonomischen Wachstumswertes - ausgerichtet. Demgegenüber zeigten bereits einige andere kooperative Führungskonzeptionen plurale Wert- und Zielsetzungen auf. Diese sind jedoch von den erhobenen operationalen Kriterien her um die genannten Ziele zu erweitern und neu aufeinander abzustimmen. Dies hat sich auch bereits in den Techniken der Zielfindung niederschlagen, nämlich in einer mitbestimmten Form. ²⁵

9.3.2. Die Funktion der Realisation (Organisation und Menschenführung) und die Voraussetzung bestimmter Kommunikationsstrukturen

Wie wir früher bereits sahen, sind die meisten Führungslehren als Erfolgskonzeptionen angelegt und werden innerhalb der Organisation überwiegend formale Aspekte berücksichtigt. ²⁶ Vom Maßstab der Lebensqualität her und unter dem Vorzeichen theologisch begründeter Kriterien ergibt sich jedoch der Anspruch, daß Organisationen ihr Ziel doppelt sehen: die Befriedigung von Bedürfnissen in und durch die Organisation. ²⁷

Der ethische Aspekt ist zwar nicht ganz aus der Führungspraxis im Betrieb entlassen. Persönliche Überzeugung und gesellschaftlich institutionalisierte Normen können zu einem ethischen Verhalten veranlassen oder ein solches auch aufzwingen. ²⁸

"Es ist ... offensichtlich, daß derartige Leistungen (sc. soziale Bestrebungen) auch das Prestige des Unternehmers gegenüber der Öffentlichkeit fördern sowie unter Umständen - beispielsweise durch günstige Beeinflussung der personalpolitischen Möglichkeiten - die erwerbswirtschaftlichen Ziele begünstigen." (29)

Die erarbeiteten operationalen Kriterien bedeuten eine Ausweitung der ethischen Dimension in struktureller Hinsicht. Auf den Bereich

der Menschenführung und Organisation übertragen, ergeben sich folgende Zielprojektionen:

- Führung als Kommunikationsprozeß, der den vorhandenen Interdependenzen im Arbeitsprozeß Rechnung trägt. Oft sind Informationen auf Seiten der Arbeitenden vorhanden, die wegen hierarchisch-autoritärer Führungsformen nicht aufgenommen, geschweige denn verwertet werden. Dies hat negative Folgen auf beiden Seiten: für den Betrieb mangelnde Informationen von der Produktionsebene, für die Arbeitenden mangelnde Motivation und Identifikation mit dem Arbeitsprozeß.
- Führung gewinnt von daher primär die Funktion der Koordination und Strukturierung der Arbeitsorganisation, so daß eine mehrfache Wertsetzung verfolgt werden kann. Auf der Aufgabe der *V e r - a n l a s s u n g* liegt alles Gewicht, die Ausführung hätte mit größeren Freiheitsräumen der Selbstorganisation zu geschehen. Hier können zugleich informale Beziehungen besser zum Zuge kommen. ³⁰
- Gruppenorganisation wäre die Konsequenz. Gruppen könnten viele Aufgaben unter sich verteilen und Sprecher wählen, welche die Verbindung zu den höheren Führungsebenen halten ³¹, bzw. könnten Führungskräfte Mitglieder dieser Gruppen sein ³². In dieser demokratischen Organisation kommen humanitäre wie Leistungsaspekte gleichwertig zusammen. ³³ Auch das Element des Spontanen könnte wieder an Bedeutung gewinnen. ³⁴
- Bei solcher Gruppenorganisation, bei der die Gruppen selbständig Verantwortung übernehmen, ist es unumgänglich, gemeinsame Beratungen durchzuführen, bei der Planungen rechtzeitig mit den betroffenen Abteilungen abzugleichen sind, Bedürfnisse von Seiten der Betroffenen geäußert, Vorschläge eingebracht und Konflikte ausgetragen werden können. Denkbar ist, daß hier verschiedene Vertreter des Betriebes, der Belegschaft einer Abteilung, des technischen Personals o.a. Probleme gemeinsam lösen. Auf diese Weise können Innovationen erreicht werden, die den ethischen Anforderungen der Gegenwart erheblich näher kommen als bloße Planungsstrategie von der Spitze der Unternehmungen aus. Diese fällt zwangsläufig einseitig wirtschaftlich aus, da hier der Außenaspekt im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf dominiert.

- Auf diese Weise kann zugleich von einem seit TAYLOR im Produktionsbereich geltenden monetären Motivationsdenken abgerückt und durch Partizipation an Verantwortung eine neue Motivationsbasis geschaffen werden. Damit sind die ursprünglichen Erkenntnisse MAYOs über die Bedürfnisse der Arbeitnehmer wieder aufzunehmen, nämlich durch Mitteilung von Informationen, durch persönliche Beziehungen der Führungskräfte zu den Arbeitenden und Hineinnahme in aktuelle Planungen ernst genommen zu werden. ³⁵

9.3.3. Die Funktion der Kontrolle

Kontrolle hat den Sinn, Differenzen zwischen Plan und Wirklichkeit festzustellen, mithin Soll und Ist zu vergleichen. ³⁶ Man kann dabei zwischen Kontrolle von Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnissen unterscheiden. ³⁷

Da Kooperation zur ethischen Forderung in Bezug auf die innerbetriebliche Führung gehört, soll zunächst die Funktion der Kontrolle in diesem Rahmen zur Sprache kommen. Hierbei bietet die Konzeption des MfF wesentliche Hilfestellungen an ³⁸:

- Sind optimale Arbeitsfolgen aus der Konstruktion der Betriebsmittel ersichtlich, sind Kontrollen des Arbeitsverhaltens überflüssig;
- Verhaltenskontrollen sind notwendig, wenn Abweichungen sich nur selten, dann aber schwerwiegend auswirken können;
- zielorientiertes Arbeiten erfordert einen Ermessensspielraum; Schwerpunkt der Kontrolle sollte dann das Ergebnis, nicht die Einzelhandlung sein;
- Beteiligung von Mitarbeitern an Planungsüberlegungen ist häufig die Bedingung dafür, daß Kontrollstandards eingeführt werden können;
- die Anpassung von Kontrollen an die individuelle Leistungsfähigkeit ermöglicht eine positive Einstellung zur Kontrolle;
- die Herkunft von Normen kann durch Selbstbestimmung erfolgen - wenn konkrete Erfahrungswerte vorliegen, durch Vereinbarung mit dem Vorgesetzten - wenn Normen auf Grund von Planungsdaten und Erfahrungswerten vorhanden sind, durch Unterweisung von Seiten des Vorgesetzten - wenn generelle Standards vorliegen, die sich durch externe Daten ergeben;
- stete Rückmeldung von Kontrollergebnissen an diejenigen Stellen, bei denen Fehler aufgetreten sind;

- Beschränkung übergeordneter Systeme auf Kontrolle von Gesamtergebnissen, während die notwendige Kontrolle von Einzelergebnissen durch Selbstkontrolle durchgeführt werden kann;
- Selbstkontrolle als Motivationsanreiz, als Anerkennung der fachlichen Kompetenz und Bestätigung der persönlichen Qualifikation, als schnellere Rückkopplung zu den eigenen Leistungsergebnissen und sofortiges Lernen aus Fehlern;
- Fremdkontrolle nur dort, wo sie aus der Sache heraus notwendig ist (mangels Information des Mitarbeiters, Überblicks o.a.);
- Einplanung menschlicher Entscheidungsmöglichkeiten bei Einrichtung von maschinellen Kontrollgeräten:

"Ein System, in dem Mensch und Maschine zusammenwirken, darf nicht allein unter technischen und ökonomischen Gesichtspunkten entwickelt werden. Menschliche Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse müssen unbedingt mit einbezogen werden ... Übernehmen (erg. also) Kontrollgeräte das Messen und Vergleichen, sollen dem Mitarbeiter

- die Entscheidungen für das Nachregeln und
- die Abweichungsanalyse überlassen bleiben." (39)

Diese kooperative Konzeption bedarf der Ergänzung mit Hilfe der erarbeiteten operationalen Kriterien. Kontrolle hätte analog der curricularen Zielfindung auch ihrerseits *c u r r i c u l a r* zu geschehen. D.h. sie findet nicht nur als Effektivitätskontrolle statt, sondern schließt die folgenden Komponenten ebenfalls mit ein:

- Beachtung der Folgen für die Umwelt (Nebenwirkungen der Kontrolle der anfallenden Nebenprodukte, Emissionen u.a.);
- Folgekosten für die Gesellschaft, soweit sie meßbar sind ("volkswirtschaftliche Gesamtkosten und ökologische Social Costs" ⁴⁰);
- Folgen für die Produzenten, die Mitarbeiter (physisch, psychisch, geistig u.a.); hier wäre die Qualität des Produktionsprozesses selbst zu prüfen (durch Möglichkeit individueller Äußerung, Einbeziehung humanwissenschaftlicher Erkenntnisse u.a.).

Das Curriculum bezieht also verschiedene Dimensionen in den Kontrollprozeß ein. Auswahlkriterium ist dabei die Betroffenheit durch den Produktionsprozeß. Damit kann die Rückkopplung verschiedener Systeme beachtet werden, deren Gesamtzusammenhang allein die erstrebte Lebensqualität zu sichern vermag. Auch hier können nur institutionelle Regelungen eine Durchführung neuer Kontrollmechanismen auf breiter Basis sichern.

Diese sollen in den folgenden Ausführungen umrissen werden.

9.4. Das Prinzip der Rückkopplung und Vorschläge für deren Verankerung im institutionellen Bereich

Wie schon vielfach deutlich wurde, erfüllen ethische Prinzipien ohne institutionelle Verankerung die Funktion bloßer Appelle. Sie bleiben letztlich individuellem Wollen überlassen. Auf der Basis vielseitiger Interdependenzen jedoch ist ein institutionelles Netzwerk nötig, welches die Durchführung der neuen Prinzipien absichert oder gar erst möglich macht. Die Rückkopplung zwischen den verschiedenen Systemen (Natur, Gesellschaft, Unternehmen, Mensch u.a.) geschieht nicht von selbst, wenn nicht dafür Institutionen errichtet werden, welche in curricularem Sinne einen Ausgleich der verschiedenen Bedürfnisse besorgen. Damit werden zugleich alte Institutionen von den neuen Kriterien her zu befragen und notfalls zu korrigieren sein.

Im Zusammenhang mit dem Führungsproblem sind darum die Führungsfaktoren im Hinblick auf den Aspekt institutionalisierter Rückkopplung zu betrachten. Soll Führung im Betrieb ethischen Kriterien genügen, so ist dies nur denkbar, wenn gleichzeitig auch die äußeren wie inneren Bedingungen dazu hergestellt werden. Vor allem betrifft dies die Beziehung Führung - Umwelt, die Legitimation des Managements und den Einsatz technischer Mittel.

9.4.1. Unternehmensinterne und -externe Einrichtungen für Umweltschutz

Die entscheidende Frage lautet hier, wie die Unternehmen dazu gebracht werden können, sich umweltadäquat zu verhalten. HANS DIETRICH ENGELHARDT kommt zu einer ganzen Auflistung umweltabträglicher Verhaltensweisen seitens der Unternehmen.⁴¹ Als Fazit hält ENGELHARDT fest, "daß die Privatwirtschaft in ihren Umweltmaßnahmen weit hinter den gesamtgesellschaftlichen Normen zurückgeblieben ist, überwiegend ihre gruppenegoistischen Gewinnmaximierungsinteressen verfolgt und durchsetzt sowie unter diesem Gesichtspunkt Umweltprobleme beurteilt"⁴². Die Einflüsse der Unternehmen erstrecken sich auf die Angestellten, die sich u.U. extern für Umweltschutzmaßnahmen engagieren wollen⁴³, auf die öffentliche

Hand ⁴⁴, auf Kommunen und Landkreise, etwa was die Ansiedlung neuer Industrien zu ausgehandelten geminderten Umweltschutzmaßnahmen betrifft ⁴⁵ u.a.m.

Umweltschutz ist im wirtschaftlichen System des Unternehmens als "System von Zwecken und Zielen nicht natur-inhärent". ⁴⁶ Er muß vielmehr durch einen bewußten Akt in dieses System eingebaut, zusätzlich müssen Maßnahmen extern getroffen werden. Dementsprechend kann unter dem Katalog an vorgeschlagenen Lösungsmodellen zwischen internen und externen Lösungsversuchen unterschieden werden.

Unternehmens i n t e r n e Umweltbestrebungen können besonders in dreierlei Richtung gesucht werden:

- 1.) in der Einrichtung einer für Umweltschutz zuständigen Abteilung im Betrieb. Beispiele dafür gibt es bereits in einigen chemischen Werken. ⁴⁷ Diese Abteilungen haben sich u.a. folgenden Problemfeldern zuzuwenden: Abwasser, Lufthygiene, abtrennbare Abfälle, Lärm. ⁴⁸ Dies läßt sich nicht innerbetrieblich allein lösen. Darum werden Kontakte zu öffentlichen Behörden herzustellen sein, die für Umweltschutz zuständig sind;
- 2.) in der Installierung der Umweltfrage in der Direktion eines Unternehmens, indem etwa ein Beauftragter für Umweltschutz in leitender Stellung der Direktion sitzt und sowohl das Vertrauen der öffentlichen Behörden als auch der Direktion besitzt. Er muß über die notwendigen Kompetenzen verfügen, Einsicht in alle Betriebsverfahren besitzen und Zugang zu allen Betriebsteilen haben. Er kann sich auch zur Erarbeitung spezifischer Einzelfragen mit anderen Experten zusammenschließen. Kein Verfahren und Prozeß darf im Betrieb eingeführt werden, ohne daß die Abteilung für Umweltschutz dazu Stellung genommen und ihr Einverständnis gegeben hat.

"Diese Maßnahme zwingt die Chemiker, Techniker und Ingenieure schon frühzeitig, mit der Beratungsstelle der Abteilung für Umweltschutz Verbindung aufzunehmen." (49)

- 3.) Noch eine Ebene höher ist nach der Legitimation des Managements allgemein zu fragen. Partikuläre Interessenverfolgung durch den Anpassungsdruck im Unternehmen läßt die Umweltprobleme in der Zielstruktur der leitenden Angestellten weithin eine untergeordnete Rolle spielen. ⁵⁰ Dieser Zusammenhang verweist auf die Notwendigkeit, neue Legitimationsstrukturen zu schaffen. ⁵¹

Für unternehmens e x t e r n e Regelungen gibt es bereits zahlreiche Vorschläge. Sie sollen summarisch behandelt werden. Die meisten gehen davon aus, daß ohne Stärkung staatlicher Kompetenzen ⁵² und zugleich einer Korrektur der Struktur staatlicher Behörden, die einer effektiven Kontrolle umweltfreundlichen Verhaltens nur zu oft im Wege stehen ⁵³, die notwendigen Maßnahmen zur Bewahrung der Umwelt nicht durchgeführt werden können. Für diese selbst kommen drei Stufen an Maßnahmen in Frage: einzelne gesetzliche Vorschriften, Folgerungen im Hinblick auf die Wirtschaftsordnung insgesamt und schließlich die Wahrnehmung des "internationale(n) Charakter(s) der Aufgabe" mit den entsprechenden Konsequenzen ⁵⁴. Die öffentlichen Bestrebungen haben in allen Bereichen gleichzeitig anzusetzen. ⁵⁵ Sie zeitigen insofern für die Unternehmens- und Menschenführung im Betrieb Folgen, als sich die Führungskräfte auf neue Daten einzustellen haben, sei es bei der Zielsetzung, Planung, Menschenführung oder auch Kontrolle. Der Kostenbegriff verändert sich nachhaltig. ⁵⁶ Mit Veränderungen des Bewußtseins des einzelnen Mitarbeiters ist ebenfalls zu rechnen, sofern öffentliche Bildungsmaßnahmen wirksam durchgeführt werden.

9.4.2. Legitimation des Managements durch erweiterte Mitbestimmung

Das Management trägt eine mehrfache Verantwortung, indem es eine Vielzahl von Faktoren einander zuzuordnen hat. Als solchem kommt dem Führungsprozeß eine eigene Qualität zu. Erfolgreiche Leitung konnte schon seit den Hawthorne-Experimenten nicht mehr allein in einer Strategie direkter Zielerreichung über formal geregelte Handlungsabläufe gesehen werden. Heute setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, daß Führung "in der Koordinierung und Orientierung einer komplexen Gesamtheit und darin (erg. besteht), daß schöpferische Zentren mit einer gewissen Autonomie in ständigem Zusammenwirken in Bewegung gesetzt werden" ⁵⁷. Dies gilt noch mehr, wenn Führung in Korrespondenz mit Gremien außerhalb des Unternehmens tritt, welche sich um eine gesellschaftliche Gesamtverantwortung bemühen. Die Vielfalt der Initiativen ist nicht mehr monokratisch zu handhaben; auch Kooperation im Sinne nur zweiseitiger Bezugnahme entspricht nicht mehr der Realität. Die Managementaufgabe zielt auf eine vielseitige

Verkopplung von Systemen. Ihr hat darum auch eine andere als nur durch Kapitalinteressen begründete Legitimation zu entsprechen. Als Lösungsvorschlag kommt ein erweitertes Mitbestimmungsmodell in Frage, das über die "paritätische Mitbestimmung" hinausgeht. Denn diese bewegt sich noch im Rahmen eines bipolaren Interessenkonfliktes und versucht diese zum Ausgleich zu bringen. Unter den gegenwärtigen Bedingungen ist jedoch eine Erweiterung des Konfliktgedankens im Sinne eines vielseitigen Interessenausgleichs unerlässlich. Es muß zu einer integrierten Planung kommen, die zwar nicht den Konflikt als konstitutives Element der Koordination verschiedener Systeme beseitigt, aber dennoch auf integrative Lösungen hintendiert.⁵⁸ Bei dieser Art von Mitbestimmung müßten folgende Größen vertreten sein:

- Kapitaleigner,
- Management (leitende Angestellte),
- Arbeitnehmerschaft (inkl. Angestellte) und
- als vierte Größe die "Gesellschaft".

Im Gesetzesentwurf über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer vom 20. Februar 1974 ist vorgesehen, daß ein leitender Angestellter innerhalb der Gruppe der Angestellten in den Aufsichtsrat gelangt.⁵⁹ Die Gruppe der leitenden Angestellten tritt hier also nicht als eigene Größe gegenüber Kapital und Arbeit auf. Abgesehen von den mit der Frage der Zuordnung verbundenen Schwierigkeiten⁶⁰ ist jedoch eine eigene gleichwertige Vertretung ins Auge zu fassen. Voraussetzung dazu wäre, daß sich das Management in der Tat als Gruppe organisiert und eigene Interessen vertritt. Dazu sind freilich gegenwärtig noch kaum Anhaltspunkte gegeben.⁶¹ Auch ist mit erheblichen Widerständen gegen eine solche Möglichkeit sowohl von Seiten des Kapitals als auch der Gewerkschaften zu rechnen.⁶²

Die Vertretung der Gesellschaft im Aufsichtsrat bedarf weiterer Klärung, da sie vielfältige Möglichkeiten der Interpretation bietet. Bereits innerhalb der Mitbestimmungsdiskussion wurden Vorschläge für Mitbestimmungsmodelle aus den Reihen der politischen Parteien gemacht, welche die Gesellschaft als "dritten Faktor" eingeführt wissen wollten - zur Vertretung öffentlicher Interessen in der Unternehmung.⁶³ Dieses Modell sollte neu belebt werden, gerade unter dem Vorzeichen der Diskussion um Lebensqualität. Ohne bereits konkretere Repräsentanten zu bezeichnen, müßten doch folgende

Instanzen vertreten sein:

- Wissenschaft (etwa: Ökologie, Humanwissenschaften, Gesellschaftswissenschaft, Nationalökonomie, Ethik);
- Kommunen (Stadt, Landkreis, Gemeinde);
- Verbraucher (Verbraucherverbände o.a.).

Die Verteilung der Plätze könnte viertelparitätisch geschehen, ohne daß eine Disfunktionalität im Hinblick auf die primäre Zielsetzung des Unternehmens, nämlich Produkte wirtschaftlich zu erstellen, zu befürchten wäre; denn immerhin kämen bei dreiviertel der Beteiligten eigene Interessen mindestens partiell mit den Interessen des Gesamtunternehmens zur Deckung.

Diesem Vorschlag entspräche gleichzeitig ein noch über das Mitbestimmungsgesetz hinausgehendes Modell des Vorstands von (größeren) Unternehmen. Nach dem Gesetzesentwurf von 1974 wird offiziell als gleichberechtigtes Mitglied des Vorstandes ein "Arbeitsdirektor" bestellt, der ebenso wie die beiden anderen Direktoren (kaufmännischer und technischer Direktor) mit einer Mehrheit von zwei Dritteln gewählt wird.⁶⁴ Gegenüber diesem Entwurf wäre entsprechend den bereits gemachten Ausführungen⁶⁵ noch ein viertes Mitglied einzuführen, das als Beauftragter für Umweltschutz ebenfalls durch Wahl des Aufsichtsrats bestimmt wird. Die Interessen der Öffentlichkeit würden dabei durch die entsprechenden Vertreter im Aufsichtsrat repräsentiert werden.

9.4.3. Der humanisierte Einsatz von Technik im Betrieb

Ein veränderter Einsatz von Technik kann von den Führungskräften allein nicht geleistet werden. Dazu bedarf es vielmehr gemeinsamer gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Anstrengungen. Bisher unterstanden technische Innovationen weitgehend einem ökonomischen Rechtfertigungsmechanismus.⁶⁶ Dieser hat sich zwangsläufig zu wandeln, wenn eine plurale Wertsetzung für die Ziele von Unternehmen wie für die Gesamtgesellschaft gefordert wird. Den operationalen Kriterien entsprechend ist nach flankierenden Maßnahmen zu suchen, welche die negativen Auswirkungen des Einsatzes von Technik auf andere Systeme begrenzen. Folgende Maßnahmen erscheinen geeignet, Technik als Führungsfaktor im Betrieb zu "humanisieren":

- 1.) eine verbindliche interdisziplinäre Forschung, welche die Anwendung von Technologie an die Überprüfung möglicher Folgen bindet sowie positiv eine Rückkopplung von Technik und anderen Systemen herstellt. Das letztere demonstriert bereits die "Humanisierung der Arbeit" als Beispiel für die Rückkopplung von Technik und Mensch. Hier gehen Daten von Human- und Gesellschaftswissenschaften ein. Auf sie wie auf ökonomische Anforderungen wird der Einsatz von Technik - wenigstens partiell - abgestimmt.
- 2.) Ein Feedback der unmittelbar von technischen Maßnahmen Betroffenen wäre eine notwendige ergänzende Maßnahme; denn die Arbeitenden bleiben auch bei der "Humanisierung der Arbeit" weitgehend unbeteiligt an Neuerungen und weiterhin in der Rolle passiver Ausführung. Um Folgen technischer Veränderungen zu erkennen bzw. auf humane und soziale Anforderungen abzustimmen, wäre die rechtzeitige Beteiligung der Betroffenen an Planungen eine notwendige Voraussetzung.
- 3.) Diese kann als projektorientierte innerbetriebliche Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen, z.B. technischer und Produktionsabteilung, verstanden werden und erfolgen. Die geforderte Gruppenorganisation kommt diesem Ziel entgegen.

9.5. Zusammenfassung

Der sozialetische Lösungsentwurf zum Problem der Menschenführung im Betrieb resultiert aus der Konfrontation der erhobenen Wirklichkeit von Führung und den erarbeiteten ethischen Kriterien. In ihrer operationalen Form stellen letztere die entscheidenden Grundkriterien für ein künftiges Führungsmodell dar. Als "systemintegratives" Modell faßt dieses die Prinzipien der

- curricularen Zielfindung,
- Rückkopplung (zu anderen Systemen),
- pluralen Wertsetzung (Personalität, Relationalität und Funktionalität) und
- Partizipation

in sich zusammen. Dementsprechend sind die Führungsfunktionen (der Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation, Kontrolle,

Kommunikation) neu zu gestalten. Sie haben grundsätzlich den Umweltbezug (zur Gesellschaft und zum Ökosystem) zu berücksichtigen. Unter der übergreifenden Forderung nach Lebensqualität gilt das Prinzip der Rückkopplung sowohl für die Relation zu externen wie internen (Sub-)Systemen. Von der Umweltfrage her ist mit einer die Autonomie der Unternehmen einschränkenden gesellschaftspolitischen Autorität - auf Grund eines übergeordneten gesellschaftlichen Wertsystems - zu rechnen. Diese bleibt jedoch nur funktional, wenn sie ihrerseits demokratisch-curricular bestimmt ist, also die Partizipation der Subsysteme einschließt. Staatliche wie interne Maßnahmen der Unternehmen entsprechen den Anforderungen eines neuen Wertsystems. Führung im Betrieb ist auf eine - gegenüber bisher dominierenden wirtschaftlichen Interessen - erweiterte Legitimationsbasis angewiesen. Diese ist in einem um den Faktor der "Gesellschaft" und des Managements erweiterten Mitbestimmungsmodell zu suchen. Nur so können die verschiedenartigen Erwartungen und Anforderungen, die sich an die Führungsfunktion ergeben, zu einem Ausgleich gebracht werden. Die "Humanisierung der Arbeit" stellt bereits exemplarisch den Versuch einer Rückkopplung zwischen Technik - Mensch - Ökonomie dar.

Kap. 10 - Schluß: Konsequenzen für ein künftiges
Management-Leitbild

Leitbilder markieren Soll-Größen, an denen sich Handeln und menschliches Bewußtsein orientieren können. In der Geschichte der Management-Modelle standen sie in enger Korrespondenz mit den jeweiligen Funktionen, den Rechten, den Führungsmethoden und den daraus abgeleiteten Normvorstellungen für das Management. Auch ethische Implikationen sind zu finden. Wenn zuletzt die Sprache auf ein künftiges Management-Leitbild kommen soll, so wird die bisherige Untersuchung, die mehr die strukturellen Bedingungen von Menschenführung im Betrieb analysierte und Lösungsvorschläge in dieser Richtung ansagte, zusammengefaßt, und die Ergebnisse werden auf das Problem des Management-Selbstverständnisses übertragen. Damit soll zugleich der Anforderung entsprochen werden, daß Sozial- und Individualethik nicht voneinander zu trennen sind. Denn Ethik kann ohne subjektiven Einsatz nicht in Realität umgesetzt werden.

Freilich ist an dieser Stelle gleich der Einwand von WALTER SCHULZ zu beachten. Er formuliert ihn gerade im Hinblick auf die ethische Komponente des Leitbildes, die sich ja auch aus dem Zusammenhang unserer Untersuchung ergibt:

"Man fordert ... neue Leitbilder des Handelns. Diese Forderung wird zumeist von führenden Männern der Wirtschaft und der Politik erhoben. Eine stillschweigende Voraussetzung dabei ist, daß diese Leitbilder eine 'Zusatzangelegenheit' sind: An sich läuft die Entwicklung von Technik und Wirtschaft gar nicht so schlecht, nur, wenn man sich in stillen Stunden einmal fragt, was das Ganze eigentlich für Sinn habe, erkennt man, daß die ethischen Leitbilder fehlen.

Die Mehrdeutigkeit dieser Argumentation ist nicht zu übersehen. Man geht davon aus - oft jedoch, ohne es sich klar auszusprechen -, daß die Technologie sich faktisch nicht nur durchgesetzt hat, sondern daß sie Vorteile mit sich gebracht hat, insofern sie reibungslosere Abläufe in den Betrieben der Produktion, der Verwaltung, aber auch der Wissenschaft garantiert. Die Ethik ist von hier aus gesehen eigentlich überflüssig. Wenn man nun aber doch eine Ethik fordert, so geschieht dies - so scheint es - nur im Hinblick auf die 'traditionelle Sinnfrage', die eben immer noch lebendig ist. Dieser Ansatz wird nun durch die folgende Überlegung durchkreuzt: die technologische Entwicklung ist an sich wertindifferent. Aber sie kann negativ ausgenutzt werden.

Dies muß verhindert werden, und dazu bedarf es eben einer neuen Ethik. Diese Ethik bleibt aber völlig im Unbestimmten." (1)

Wie gezeigt werden konnte, ergab sich mit Beginn der Industrialisierung eine typische "cultural lag", d.h. die soziale Entwicklung hinkte hinter der technischen her. Führung lehnte sich weitgehend an traditionelle Führungsmuster an, ohne nach solchen zu fragen, welche den technischen Produktionsmethoden adäquat waren. So waren die ersten Leitbilder für Führung aus dem Bereich des Handwerks ("pater familias") und Militärs (Offizier) entlehnt.² Die Management-Ideologie trug oft apologetischen Charakter, um die Unternehmerrautorität zu rechtfertigen.³ Auch in der Folgezeit war weniger die ethische Fragestellung dominierend; denn unter dem Eindruck wissenschaftlicher Forschung gewann das Management-Verständnis immer mehr spiegelbildlichen Charakter zu den neuen (wissenschaftlichen) Management-Methoden. Führung selbst unterlag immer mehr einer Arbeitsteilung. Dies begann bereits bei TAYLOR mit dem Funktionsmeistertum.⁴ Die Meister wurden zu Trägern wissenschaftlicher Erkenntnisse von den besten Arbeitsverfahren und technischen Mitteln. Später kam jeweils neues Wissen hinzu, das selbst bei den Human Relations technologisch - als Humantechnik - orientiert war.

Das technokratische Element verstärkte sich bis heute zunehmend und löste das patriarchalische Muster unwiderruflich ab.⁵ Sachliche Kenntnisse und Fähigkeiten des Führens wurden zur Bedingung des modernen Managers.⁶ Die Begründung ist einfach: Kapital und Arbeit, Wissenschaft und Technik können ohne dazwischengeschaltete Instanz der fachkundigen Vermittlung, d.h. Verfügung über Sachmittel und Führung von Menschen, nicht produktiv und wirksam werden.⁷

Daneben aber blieben die apologetischen Elemente eines Unternehmer-Leitbildes erhalten. Zur Zeit TAYLORS war es die "Open-Shop"-Ideologie, welche in der Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften das Recht absoluter Autoritätsausübung durch die Unternehmer verfestigen sollte. Die Theorie Darwins fand dabei ihren Niederschlag in einer Zwei-Schichten-Theorie, nach der die Tüchtigen nach oben gelangten und als legitimiert galten, den anderen zu befehlen.⁸ Später wurde diese Ideologie revidiert, als es galt, um der besseren Leistung willen um die Arbeitenden zu werben.⁹ Die Unterschiede im Menschenbild relativierten sich, als unter MAYO "Arbeiter, Angestellte und Manager wieder auf der Basis gleicher menschlicher Eigenschaften analysiert werden konnten"¹⁰.

Die Idee des sozialen Unternehmers ist ebenfalls in der Linie der apologetischen ¹¹bzw. wirtschaftlichen Tendenz ¹² des unternehmerischen Leitbildes zu sehen.

Eine moderne Variante dieses Leitbildes stellt das "Davoser Manifest" von 1973 dar - als Versuch, "ein neues, zeitgemäßes Unternehmerbild zu 'kodifizieren'" ¹³. Dieses steht unter dem Vorzeichen einer "gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" ¹⁴. Das Dritte Europäische Management Symposium in Davos schlug in seinen berufsethischen Leitsätzen vor, die angesprochene Verantwortung als Dienst an Kunden (bestmögliche Befriedigung der Kunden-Bedürfnisse), Mitarbeitern (Wahrnehmung der Mitarbeiter-Interessen), Geldgebern (Sicherung einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals) und der Gesellschaft (Sicherung einer lebenswerten Umwelt, Förderung des wissenschaftlich-technischen Fortschrittes) zu verstehen. Bedingung sei es, daß die Existenz des Unternehmens durch ausreichende Gewinne gesichert ist. ¹⁵ Diese mehr moralischen Appelle ¹⁶, die eine normative Basis für das Selbstverständnis des Managements liefern sollten, entbehren jedoch konkreter Maßstäbe, wie die unternehmerische Verantwortung wahrgenommen werden könne. Dementsprechend kommt HANS BÖHM zur Feststellung, daß die Idee der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" als "pseudo-normative Leerformel zu qualifizieren (erg. sei), die dazu geeignet ist, bestehende Machtstrukturen zu rechtfertigen, zu verschleiern und/oder zu verklären bzw. Reformbemühungen, die eine Änderung der bestehenden Machtstrukturen zum Inhalt haben, abzuwehren" ¹⁷. Zwar könne nicht die Notwendigkeit in Abrede gestellt werden, daß die Spitzenmanager das Gemeinwohl in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen hätten. Doch ist sich BÖHM mit ROSEMARIE FIEDLER-WINTER darin einig, daß weniger die Aufforderung zur Wahrnehmung von Verantwortung, als vielmehr "Statuten" nötig seien, "die sowohl ganze Konzerne wie auch den einzelnen Manager verpflichten" ¹⁸. Insofern sei das geforderte Verantwortungsbewußtsein ergänzungsbedürftig im Hinblick auf eine "demokratische Legitimation und Kontrolle des Managements durch die verschiedenen Berufsgruppen des Unternehmens" ¹⁹.

Der individuelle Appell scheint weniger denn je geeignet, dem Begriff einer mehrfachen Verantwortung gerecht zu werden. So genügt auch das Leitbild der "Unternehmerpersönlichkeit" den gegenwärtigen Anforderungen nicht. Das Management braucht selbst

Schutz vor der Dominanz bloßer Kapitalinteressen. Unter diesen Bedingungen reicht die ethische Implikation, die vielfach die Motivation zur Aufnahme dieses Begriffes sein mag,²⁰ nicht sehr weit. Der Begriff steht in der Gefahr, zu einer bloßen Appendix-Funktion zu werden, etwa in folgendem Sinne:

"Mitunter wird das Wort 'Persönlichkeit' genannt und damit verdeutlicht, daß sich das Managerdasein nicht in seelenloser Gewinnmaximierung erschöpft." (21)

Ganz ähnlich ist der Sachverhalt zu beurteilen, wenn der Begriff der Persönlichkeit dort einen neuen Wert gewinnt, wo z.B. die "Persönlichkeit" des Verkäufers im Kundendienst "das Bindeglied zwischen der Massenproduktion und dem individuellen Verbraucher" darstellt.²² Hier wird nach HANS FREYER nur an einem Beispiel deutlich, was die Tendenz der industriellen Gesellschaft insgesamt sei: die Funktionalisierung der menschlichen Persönlichkeit.²³

Demgegenüber versucht FREYER auf einen humanistischen Begriff der Persönlichkeit zurückzugreifen und dessen Elemente wieder neu zu beleben; er fordert, daß in jeder Arbeit Tätigkeit aus eigenem Antrieb möglich sei. Dies geschehe durch Anreicherung der Arbeitswelt mit "Kernen von verantwortlichem Tun" und Einbau des Prinzips der Eigenverantwortung.²⁴ Dem Bildungsideal des Humanismus entsprechend könne Persönlichkeit dadurch entstehen, daß der einzelne die Fähigkeit übe, sich im vorherrschenden System des Konsumdruckes und der Funktionalisierung durch kritische Distanznahme auf sich selbst zu besinnen und "also nicht mehr vom System gelebt zu werden, sondern sein Leben zu führen"²⁵. Persönlichkeit sei vornehmlich eine moralische Kategorie, die dazu anleite, in der Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit zu Maßstäben zum Leben und Beurteilen zu gelangen.²⁶

KARL HEINZ NEUMANN füllt diese Kategorie mit christlich-ethischen Inhalten. Sie impliziere Selbsterkenntnis, Bejahung und Förderung des anderen als Entfaltung der menschlichen und sachlichen Anlagen, die Sinnfrage, eine mehrfache Verantwortung, Dienst als Motiv.²⁷

Es ist auffällig, daß der Persönlichkeitsbegriff das ethische Defizit der industriellen Produktionswelt aufwiegen soll. Doch droht er nur die humanistische Abspaltung der Privatsphäre von der Öffentlichkeit fortzusetzen, die darauf zielt, daß Ethik wenigstens in der Sphäre des Persönlichen vorhanden ist, wenn sie schon nicht öffentlich geschieht. Dennoch kann diesem

Ansatz ein kritischer Impuls nicht abgesprochen werden.²⁸ Von der anderen Seite her, eines durch Technologie ausgeschalteten Verantwortungsbewußtseins, bekommt er geradezu noch Verstärkung.

"Dieser Gefahr der technologischen Freiheitsidee, Selbstzweck zu werden, ist nur durch den 'ethischen Reflexionsakt' zu begegnen, indem ich mich verantwortlich für die Gestaltung von Ordnung einsetze... Die reine Technologie sieht die Notwendigkeit dieser ethischen Reflexion nicht. Sie kann sie auch nicht sehen, weil sie - dies ist ihr eigentlicher Mangel - vermeint, daß die Rationalität als solche bereits der Garant dafür sei, daß die Entwicklung sinnvoll verläuft und nicht zum Unheil ausschlägt." (29)

Fragen wir zurück nach einem verantwortbaren künftigen Management-Leitbild, so ist die Dialektik der verschiedenen Positionen untereinander wahrzunehmen. Sie spiegeln im Grund die durchgeführte Wertdiskussion wider.³⁰ Einerseits lassen sich ethische Zielprojektionen nicht ohne persönliches Engagement realisieren. Dies gilt gerade auch in einer Situation, in der es noch keine allgemeingültigen Wertvorstellungen über den Manager der Zukunft gibt.³¹ Auf der anderen Seite ist der einzelne wenig in der Lage, am Gesamten etwas zu ändern, wenn nicht institutionelle Regelungen, Absicherungen und Einrichtungen geschaffen werden, die - wie in unserem Fall - eine mehrfache Verantwortlichkeit des Managements erst möglich machen. Dennoch bleibt die persönliche Herausforderung in dieser Situation bestehen, durch gegenwärtige Einflußnahme künftige Weichenstellungen vorzubereiten und im Sinne akzeptierter ethischer Prinzipien Einfluß auf deren Verwirklichung und Bewußtseinsbildung zu nehmen. Dies setzt in der Tat Emanzipationsbereitschaft voraus, sogar den Glauben an übergeordnete Werte. Hier haben Grunderfahrungen (als Wertbegründung) ihren Platz, um zu einem Engagement zu gelangen. Das Leitbild der "Unternehmerpersönlichkeit" kann hier einen Zug in neuer Weise unterstreichen: Es läßt sich nicht leugnen, daß ethische Verantwortung nur dann wahrzunehmen ist, wenn man über das gegenwärtige System durch Analyse, Reflexion, Distanznahme und Engagement hinauswächst. Hoffnung kann zu einem Impuls über das Gegenwärtige hinaus werden.³² Doch setzt sie nicht blinde Übernahme von Werten voraus, sondern persönlichen Einsatz im Gewinnen von verantwortbaren Werten. Dies impliziert andere Schwerpunkte persönlicher Existenz als nur die Einordnung in das vorhandene System - mit seinen entsprechenden Sanktions- und Belohnungsmechanismen. Ein biblischer Spruch vermag in seiner Umkehrung deutlich zu

machen, welche Voraussetzung der ethische Einsatz erfordert. Er besagt im Original: "Furcht ist nicht in der Liebe" ³³; in der Umkehrung könnte er lauten: "Wer sich fürchtet, kann nicht lieben." D.h. sich in Verantwortung für neue Ziele einzusetzen, erfordert Freiheit vom Vorhandenen, besser: deren intellektuelle Bewältigung. Doch nicht nur das: auch den Einsatz für neue Institutionen. Diese können nicht entstehen, wenn nicht gleichzeitig das Machtproblem ethisch und institutionell tangiert und gelöst wird. Individuelles Handeln bedarf darum der Ergänzung durch organisierte Aktion. M.a.W. das Management bedarf einer eigenen Interessenvertretung, um den Anforderungen an zukünftiges Handeln gerecht zu werden. Damit ist nicht weniger gefordert, als was HELGE PROSS so formuliert:

"Der Manager der Zukunft muß mehr als je zuvor lernen, sich selber als ein Element in einem vielfältigen inner- und außerbetrieblichen Beziehungsnetz zu sehen; er muß die Durchsetzungschancen für seine Auffassung von der richtigen Problemlösung realistisch abzuschätzen wissen. Kurz, er muß mehr politische und mehr soziale Fähigkeiten entwickeln und den Mut haben, sich überhaupt in diesen Strudel der Bedingungen und Erwartungen zu stürzen." (34)

Es fehlt somit weniger an einzelnen abgerundeten Persönlichkeiten, sondern an der o r g a n i s i e r t e n K o o p e r a t i o n , in welcher an Zielen unter den Bedingungen der Gegenwart gearbeitet wird, Mittel gefunden werden und Verantwortung auf d i e s e Weise wahrgenommen wird. Ethik kann nicht allein an den Staat verwiesen werden, eine Haltung, die nicht selten unter den Bedingungen der Konkurrenzwirtschaft zu finden ist. Ethische Prinzipien schließen die aktive Stellungnahme nicht nur der Basis und der politischen oder wirtschaftlichen Spitzen ein, sondern auch des breiten Mittelbaus des oberen, mittleren und unteren Managements. Nur durch ein integratives Systemdenken kann es gelingen, ethische Prinzipien zu verwirklichen. Dies aber setzt die B e t e i l i g u n g aller Betroffenen an Entscheidungsbildungen voraus.

Damit werden auch Leitbilder fragwürdig, die eigene Interessen kaschieren und im apologetischen Sinne durchsetzen wollen. Sie enthalten einen manipulativen Zug, der meist von einer Vorherrschaft ökonomischer Werte ausgeht. Demgegenüber ist eine Gleichrangigkeit der Werte der Personalität, Relationalität und Funktionalität hervorzuheben, welche allein einem integrativen Denken entgegenkommt. Die Führungskraft hat sie im eigenen Handeln zu vereinigen,

- einmal gemäß den Kennzeichen des skizzierten Persönlichkeitsverständnisses und in der Übertragung von Freiheitsräumen auf soziale Einheiten im Betrieb;
- zum anderen durch Beachten der Interessen anderer sozialer Gruppen, Rückkopplung zu anderen Systemen, integratives Denken, politische Mitverantwortung, Fähigkeit zur Kommunikation und Überwindung sozialer Distanz; im institutionellen Bereich durch organisierte Kooperation und entsprechende Vertretungsorgane;
- zum dritten durch Sachkenntnisse, die sich auch auf die Konstruktion von Systemen erstreckt, welche den Anforderungen der Menschengerechtigkeit, Lebensförderung und Umweltadäquatheit genügen, durch die Fähigkeit, "mit hochkomplexen und variablen Verhältnissen intellektuell fertig zu werden" ³⁵, das Unternehmen nach außen zu repräsentieren und "Anstöße zur Zielfindung im Unternehmen auf Grund seiner Kenntnis und Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt des Unternehmens zu geben" ³⁶, rationale Analyse mit Wertentscheidungen, Dynamik und eine kritische Einstellung zur Zukunft (von neuen Parametern der Entscheidung her) zu verbinden ³⁷.

Darin kommen Elemente bisheriger Management-Leitbilder zusammen, jedoch unter veränderten Bedingungen neu interpretiert:

- 1.) das Element der "Persönlichkeit" (ethische Entscheidungsfähigkeit - in Rückkopplung zum gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang);
- 2.) das Element der "gesellschaftlichen Verantwortung" (integratives System-Denken - auf demokratischer Basis) und
- 3.) das Element des Technologischen (Sachkompetenz - jedoch gebunden an die erstgenannten Kriterien und von ihnen zugleich mit neuen Impulsen zu integrativen Lösungen versehen).

Angesichts dieser vielfältigen Aufgaben ist das Management angewiesen auf einen Dialog mit gesellschaftlichen Gruppen, welche sich in besonderem Maße der Wertfrage stellen. Hier könnte auch die Chance der Kirche liegen, in neuer Weise Transzendenz zu vermitteln und sich mit ihren spezifischen Werten einzubringen.

A n m e r k u n g e n

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

aaO.	am angegebenen Ort (bezogen jeweils auf den vorhergehenden Titel)	franz.	französisch
Abb.	Abbildung	gesp.v.Verf.	gesperrt vom Verfasser
Abk.	Abkürzung	hg. v.	herausgegeben von
Abt.	Abschnitt	Hg.	Herausgeber
amer.	amerikanisch	Jg.	Jahrgang
Anm.	Anmerkung	Kap.	Kapitel
Art.	Artikel	m.a.W.	mit anderen Worten
AT	Altes Testament	m.E.	meines Erachtens
Aufl.	Auflage	NT	Neues Testament
b.	bei	o.J.	ohne Jahresangabe
Bd.	Band	parr.	Parallelen
begr.v.	begründet von	s.	siehe
bes.	besonders	S.	Seite
ders.	derselbe	sc.	scilicet = nämlich
d.h.	das heißt	s.o.	siehe oben
d.i.	das ist	sog.	sogenannt
dies.	dieselbe	Sp.	Spalte
dies.	dieselben	u.	und
Diss.	Dissertation	u.a.	und andere(-s), unter anderem
ebd.	ebenda = dieselbe Seitenzahl	u.ä.	und ähnlich(-e/-es)
ed.	edited = herausgegeben	u.dgl.	und dergleichen
Ed.	Edition = Ausgabe	u.ö.	und öfter
engl.	englisch	usw.	und so weiter
erg.	ergänze	V.	Vers
etc.	et cetera = vgl. usw.	vgl.	vergleiche
f.	folgende (Seite)	z.B.	zum Beispiel
ff.	folgende (Seiten)	zgl.	zugleich
		z.Z.	zur Zeit

Abkürzungen biblischer Bücher

Gen.	Genesis (1. Mose)	Lk.	Lukas
Ex.	Exodus (2. Mose)	Joh.	Johannes
Lv.	Leviticus (3. Mose)	Röm.	Römerbrief
Num.	Numeri (4. Mose)	1. Kor.	1. Korintherbrief
Dt(n).	Deuteronomium (5. Mose)	2. Kor.	2. Korintherbrief
Ps.	Psalmen	Eph.	Epheserbrief
Prv.	Proverbien (Sprüche Salomos)	Kol.	Kolosserbrief
Jes.	Jesaja	Hb.	Hebräerbrief
Ez.	Ezechiel (Hesekiel)	1. Petr.	1. Petrusbrief
Sach.	Sacharja	1. Joh.	1. Johannesbrief
Mt.	Matthäus	Apk.	Apokalypse (Offenbarung des Johannes)
Mk.	Markus		

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 (zu Anm.36 von Kap.4)	Unterweisungskarte nach dem Taylor-System	Seite 44
Abb. 2 (zu Anm.118 von Kap.5)	Die Entwicklung des Menschenbildes in der Betriebspsychologie (nach Arthur Mayer)	68
Abb. 3 (zu Anm.15 von Kap.6)	Das Operationssystem im systemorientierten Organisations- und Führungsmodell (nach Knut Bleicher)	72

Anmerkungen zu Kap. 1 - Problemstellung, Methodik und Aufbau
der Arbeit

- 1 H. Klages, Wertstrukturen und Wertwandlungen in modernen Industriegesellschaften, in: Tutzinger Blätter. Informationen aus der Evangelischen Akademie Tutzing, Nr. 1/1975, S. 14.
- 2 Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung. Begleitmaterial zur gleichnamigen Fernsehreihe in Zusammenarbeit mit dem Südwestfunk und dem Norddeutschen Rundfunk (Redaktionsteam: Sebastian Dworatscheck, Roland W. Gutsch, Frieder Lauxmann, Karl-Ernst Moring, Rainer Redies, Paul Schlecht, Günter Schubert, Ursula Schubert, Regina Uhlmann), Stuttgart 1972 (Abk.: MfF, im folgenden zitiert ohne Nennung der jeweiligen Verfassernamen zu den einzelnen Sendungen), Bd. I, S. 49; zu dem Management - Funktionen vgl. S. 44.
- 3 aaO., S. 44.
- 4 Hermann Steinkamp, Gruppendynamik und Demokratisierung. Ideologiekritische und sozialetische Studien zur empirischen und angewandten Kleingruppenforschung, München/Mainz 1973, S. 17.
- 5 Hans Schulze, Ethik im Dialog. Kommentar zur Denkschrift der EKD "Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen", Gütersloh 1972, S. 133f.
- 6 ders., Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik (Abk.: ZEE), 18. Jg./1974, S. 198.
- 7 aaO., S. 200.
- 8 ebd.
- 9 Friedrich Mildenerberger, Ohne Gott leben - vor Gott. Bemerkungen zur gegenwärtigen Diskussion der Gottesfrage, Calwer Hefte Bd. 101, Stuttgart 1969, S. 39.
- 10 Michael Bartelt, Das Bodenrecht im Wandel des Eigentumsverständnisses. Das evangelisch-katholische Memorandum "Soziale Ordnung des Baubodenrechts" und die Vorstellungen der Parteien, Materialdienst des Sozialwissenschaftlichen Instituts der evangelischen Kirchen in Deutschland, Bochum, Nr. 3/1973, S. 22.

Anmerkungen zu Kap. 1

11 aaO., S. 21.

12 Auf diesen Sachverhalt weist auch für die philosophische Anthropologie Walter Schulz immer wieder hin (ders., Philosophie in der veränderten Welt, 2. Aufl. Pfullingen 1974, vgl. besonders S. 841ff.).

13 Die "Philosophie der Subjektivität" (vgl. aaO., S. 248 ff.), wie sie u.a. im Existentialismus hervortritt, führte zu einem verinnerlichten und individualistischen Wirklichkeitsverständnis.

14 Zu den Grenzen dieses Ansatzes vgl. 8.3.4.1.

15 So Helmut Thielicke Theologische Ethik, Bd. III: Ethik der Gesellschaft, des Rechtes, der Sexualität und der Kunst, Tübingen 1964, § 963, S. 285.

16 Demgegenüber macht Heinrich Ott, Die Antwort des Glaubens. Systematische Theologie in 50 Artikeln, Stuttgart/Berlin 1972, S. 340ff. die Liebe zum Generalprinzip sowohl der Individual- als auch der Sozialethik.

17 Hans Schulze, Denkschriften in theologischer Perspektive. Sozialethische Methodik und die Konsequenzen, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 23. Jg./1974, S. 57; so auch Walter Kreck, Grundfragen christlicher Ethik, München 1975, S. 204ff.

18 Hermann Steinkamp, Gruppendynamik und Demokratisierung, S. 193. Steinkamp bezieht sich dabei hauptsächlich auf die sozialpsychologische Gruppenforschung, vgl. aaO., S. 108ff., 193ff.

19 Die mittleren Axiome lassen sich z.T. auch in der Kriterientafel von Arthur Rich wiederfinden, die er allerdings mehr aus dem christlichen Glaubensbekenntnis abzuleiten sucht, vgl. ders., Das "Humanum" als Leitbegriff der Sozialethik, in: Gesellschaft ohne Humanität? Zur Frage nach der Menschlichkeit in der Gesellschaft, hg. v. Klaus Röhrling und Hans Schulze, Göttingen 1971, S. 36ff.; ders., Mitbestimmung in der Industrie. Probleme - Modelle - Kritische Beurteilung. Eine sozialethische Orientierung, Zürich 1973, S. 53ff.

Anmerkungen zu Kap. 1

Der Dreiteilung der Kriterien entspricht auch Wilfried Joest auf dogmatischem Hintergrund (Art. "Person.I.Theologisch", in: Evangelisches Staatslexikon, begründet von Hermann Kunst und Siegfried Grundmann, hg. v. Hermann Kunst, Roman Herzog, Wilhelm Schneemelcher, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975 (Abk.: EvStL), Sp. 1801 - 1803).

- 20 Hartmut Weber, Theologie - Gesellschaft - Wirtschaft. Die Sozial- und Wirtschaftsethik in der evangelischen Theologie der Gegenwart, Göttingen 1970, S. 407.
- 21 Helmut Lindemann, Die Macher und die Träumer. Politik zwischen Pragmatismus und Ideologie, in: Evangelische Kommentare, 8. Jg./ 1975, S. 719.
- 22 Hartmut Weber, Theologie - Gesellschaft - Wirtschaft, S. 399.
- 23 Hans Schulze, Ethik zwischen Norm und Situation, in: Das missionarische Wort. Zeitschrift für Verkündigung und Gemeindeaufbau, 27.Jg./ 1974, S. 64 - 71. Als Konsequenz ergibt sich eine induktiv ansetzende Ethik (vgl. zur "induktiven Sequenz": ders., Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 196 ff.).
- 24 Korrelation bezeichnet "eine Beziehung von Aussagen, die zwar wegen ihrer jeweils verschiedenen Fragehorizonte nicht unmittelbar verknüpft werden können, die aber aufeinander bezogen sind und einander als sinnparallele Aussagen entsprechen" (Hans Dietrich Engelhardt, Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst Zilleßen, Lebensqualität - zur inhaltlichen Bestimmung einer aktuellen politischen Forderung. Ein Beitrag des Sozialwissenschaftlichen Instituts der evangelischen Kirchen in Deutschland, Wuppertal 1973 (Abk.: Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität), S. 33).
- 25 Wie dies für die wirtschaftswissenschaftliche Seite aussehen kann, expliziert Siegfried Katterle am Beispiel des "Ökonomismus" (ders., Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964, S. 36ff.).
- 26 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973.

Anmerkungen zu Kap. 1

27 aaO., S. 2.

28 aaO., S. 9.

29 Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern/Stuttgart 1968, vgl. S. 82ff. mit S. 92ff.

30 Michael Bartelt, Das Bodenrecht im Wandel des Eigentumverständnisses, S. 22.

31 Hans Schulze, Denkschriften in theologischer Perspektive, S. 49.

Anmerkungen zu:

TEIL I. DAS FÜHRUNGSPROBLEM IN SOZIALGESCHICHTLICHER PERSPEKTIVE

- 1 Vgl. Industrielle Revolution. Wirtschaftliche Aspekte, hg. v. Rudolf Braun, Wolfram Fischer, Helmut Großkreutz, Heinrich Volkmann, Köln/Berlin 1972, S. 9f.
- 2 Renate Mayntz und Rolf Ziegler unterscheiden drei Organisationstypen: die Zwangsorganisation (z.B. Gefängnis, Militär), die utilitaristische Organisation (z.B. Unternehmen) und die normative Organisation (mit dem Ziel, Normen, Werte und Ideen weiterzugeben oder zu vertreten, z.B. die Gewerkschaften, Kirchen o.a.), vgl. Renate Mayntz und Rolf Ziegler, Soziologie der Organisation, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, hg. v. René König, Bd. II, Stuttgart 1969, S. 474.
- 3 So z.B. Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I: Theorie der Praxis; Bd. II: Modelle und Kämpfe der Praxis, Sammlung Luchterhand Bd. 53 und Bd. 115, Darmstadt und Neuwied 1973. Indem eine Fülle von Materialien über die Demokratisierung verschiedenster gesellschaftlicher Institutionen gebracht wird, soll der Universalanspruch der demokratischen Forderung deutlich gemacht werden.
- 4 Vgl. 7.3.; M. Rainer Lepsius, Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, in: Tutzingen Studien. Texte und Dokumente zur politischen Bildung, hg. v. der Evangelischen Akademie Tutzing, Nr. 2/1975, S. 39 - 54, bes. S. 47 ff.

Kap. 2 - Die industrielle Revolution und die Folgen für den
gesellschaftlichen Arbeitsprozeß

- 5 Hans Freyer, Über das Dominantwerden der technischen Kategorien in der Lebenswelt der industriellen Gesellschaft, in: ders., Gedanken zur Industriegesellschaft, Mainz 1970, S. 139; vgl. S. 133 - 136.
- 6 Etwa 4/5 des Zuwachses am Sozialprodukt können nach Schätzungen von Nationalökonomern dem technischen Fortschritt zugeschrieben werden, vgl. Lioba Jüttner-Kramny, Zur Bedeutung der Unternehmensgrößen für den technischen Fortschritt, Köln/Berlin/Bonn/München 1970, S. 5.

Anmerkungen zu Kap. 2

- 7 Hans Freyer, Die Technik als Lebensmacht, Denkform und Wissenschaft, in: ders., Gedanken zur Industriegesellschaft, S. 152. Freyer datiert die Anfänge dieses Bündnisses auf ca. 1870, als in der chemischen Industrie der Anteil der Wissenschaft erheblich verstärkt wurde (aaO., S. 153).
- 8 Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, rororo studium 11, Bd. 680, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 70.
- 9 aaO., S. 70.
- 10 aaO., S. 20.
- 11 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, 2. Aufl. Stuttgart 1972 (= 1958).
- 12 Herbert Wiedemann, Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln und Opladen 1964, S. 22ff.
- 13 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, Wien/Köln/Graz 1974, S. 118, 134.
- 14 Gerd Peter, Das IBM-System. Zur Lage der abhängig Arbeitenden in den achtziger Jahren: Disziplinierung durch Programmierung?, Frankfurt a.M./Köln 1975, S. 21; vgl. zum folgenden S. 22f.
- 15 Vgl. 4.5.1.
- 16 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 149f.
- 17 Vgl. 4.6.3.
- 18 Hans Paul Bahrdt, Horst Kern, Martin Osterland, Michael Schumann, Zwischen Drehbank und Computer. Industriearbeit im Wandel der Technik, rororo tele Bd. 33, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 15 - 102.
- 19 Darin sind die Ergebnisse der Untersuchung (aaO., S. 103ff.) zusammengefaßt.
- 20 Herbert Marcuse, Der eindimensionale Mensch. Studien zur fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Sammlung Luchterhand Bd. 4, Neuwied und Berlin 1971, S. 56.
- 21 Hans Paul Bahrdt u.a., Zwischen Drehbank und Computer, S. 109.

Anmerkungen zu Kap. 2

- 22 Gerd Peter, Das IBM-System, vgl. aaO., S. 128f. mit aaO., S. 117f.
- 23 Vgl. MfF, Bd. II, S. 129ff.
- 24 Götz Briefs, Das Gewerbliche Proletariat, in: Grundriß der Sozialökonomik IX, Teil 1, Tübingen 1926, zitiert nach Günter Brakelmann, Die soziale Frage des 19. Jahrhunderts, 4. Aufl. Witten 1971, S. 25.
- 25 Ernst Gerth, Unternehmungsziele und Umwelt, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 22. Jg./1973, S. 127.
- 26 Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, ihre Krisenformen und Gestaltungsversuche, Frankfurt a. M. 1947, S. 16.
- 27 Karl Marx, Manifest der kommunistischen Partei, in: ders., Die Frühschriften, hg. v. Siegfried Landshut, Stuttgart 1953, S. 532.
- 28 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 100f.
- 29 Vgl. Herbert Wiedemann, Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, S. 80ff. und Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 28ff.
- 30 Peter F. Drucker, Gesellschaft am Fließband. Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Düsseldorf 1949/50, S. 15.
- 31 aaO., S. 41.
- 32 aaO., S. 18.
- 33 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 115.
- 34 Hans Freyer, Die Technik als Lebensmacht, S. 157.
- 35 Rainer M. Lepsius, Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, S. 47.
- 36 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation? Arbeitsplatz/Wohnbereich: Fallstudien, Fischer Taschenbuch Bd. 6517, Frankfurt a.M. 1973, S. 91f.
- 37 Karl Hans Demmer, Die neuen Management-Techniken der Kosten-senkung, in: ders., Albrecht Deyhle u.a., Die neuen Management-

Anmerkungen zu Kap. 2

- Techniken. Was jeder Unternehmer und Manager von den neuen Techniken wissen sollte, München 1967, S. 88.
- 38 Horst Kern, Michael Schumann, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Teil I, Frankfurt a.M. 1970, S.297.
- 39 Georges Friedmann, Zukunft der Arbeit. Perspektiven der industriellen Gesellschaft (franz.: *Où va le Travail humain?* Deutsche Übersetzung von Burkart Lutz), Köln 1953, S. 205f.

Anmerkungen zu Kap. 3 - Industrielle Führungsformen im Wandel

- ¹ Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S.52.
- ² Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung, Frankfurt a.M. 1960, S. 13.
- ³ aaO., S. 84.
- ⁴ Vgl. Alfred Degelmann, Art. "Führungsstile", in: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, Bd. II, München 1970, S. 1173.
- ⁵ Helmut Begemann, Strukturwandel der Familie, 2. Aufl. Witten 1966, S. 15.
- ⁶ Max Horkheimer, Autorität und Familie (1936), in: ders., Traditionelle und kritische Theorie. Vier Aufsätze, Fischer Bücherei Bd. 6015, Frankfurt a.M. 1970, S. 213 (vgl. zum Ganzen S. 205ff.).
- ⁷ Günter Brakelmann, Die soziale Frage des 19. Jahrhunderts, S. 14f.
- ⁸ Helmut Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, hg. v. Arnold Gehlen und Helmut Schelsky, 3. Aufl. Düsseldorf/Köln 1955, S. 169.
- ⁹ Nach L. H. Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1930; wiedergegeben in: Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S. 130ff.
- ¹⁰ Ernst Michel, aaO., S. 131.
- ¹¹ aaO., S. 133.
- ¹² Götz Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 120ff.; nach Ernst Michel, aaO., S. 105.
- ¹³ Karl Marx, Manifest der kommunistischen Partei, S. 533.
- ¹⁴ Friedrich Lütge, Deutsche Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Ein Überblick, 2. Aufl. Berlin/Göttingen/Heidelberg 1960, S. 329.
- ¹⁵ Reinhard Höhn, Art. "Führung mit Stäben", in: Management-Enzyklopädie, Bd. II, München 1970, S. 1112.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 16 Das Stabsprinzip ist eng mit den Namen Scharnhorst, Gneisenau und Clausewitz verbunden. Diese sind die Begründer des preußischen Generalstabs; durch sie wurde die Kriegskunst verwissenschaftlicht. Die Wirtschaftsbetriebe übernahmen erst sehr viel später die Führung mit Stäben, weil dem handwerksmeisterlichen Denken der souveränen Fabrikherren das mit dem Stab verbundene Prinzip der Beratung und der wissenschaftlichen Arbeitsweise ferne lag. Der Stab hatte dabei die offizielle Aufgabe, Entscheidungen vorzubereiten, nicht jedoch selber zu treffen. Darin übt er die Funktion eines Gehilfen für den Chef aus. (Aa0., S. 1113ff.).
- 17 Eduard Gaugler, Elemente des kooperativen Führungsstils, in: ders. (Hg.), Verantwortliche Betriebsführung, Stuttgart 1969, S. 119.
- 18 ebd.
- 19 Günter Brakelmann, Die soziale Frage des 19. Jahrhunderts, S. 42ff. (sozialistische Vorstellungen), 111ff. (Stellungnahmen von Seiten der evangelischen Kirche), 195ff. (Stellungnahmen von Seiten der katholischen Kirche).
- 20 Vgl. 3.3.
- 21 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, rde Bd. 342/343, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 41.
- 22 Robert K. Merton, Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Bürokratische Organisation, hg. v. Renate Mayntz, Köln/Berlin 1968, S. 265.
- 23 Vgl. zur informellen Struktur des Industriebetriebes Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, 7. Aufl. Berlin/New York 1973, Sammlung Götschen Bd. 4103, S. 171.
- 24 Robert K. Merton, Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, S. 273.
- 25 aa0., S. 272.
- 26 Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells, der Unternehmung, in: ders. (Hg.), Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 253.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 27 Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 4. Aufl., besorgt von Johannes Winkelmann, 1. Halbband, Tübingen 1956, S. 126ff.
- 28 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 87.
- 29 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 129. Am eindrucksvollsten und nachhaltigsten wirksam war wohl das Beispiel der katholischen Kirche, die mit ihrer Organisation die "ehrwürdigste und stabilste Hierarchie des Abendlandes" repräsentierte (aaO., S. 58; vgl. S. 59ff.).
- 30 aaO., S. 128f.
- 31 aaO., S. 129.
- 32 ebd.
- 33 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 20.
- 34 ebd.
- 35 aaO., S. 43.
- 36 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 133.
- 37 Im Bild wiedergegeben kann sich das damit verbundene Bewußtsein so darstellen, daß durch die Gesellschaft ein Schnitt geht, "eine Schlucht ohne Brücke. Auf der einen Seite befinden sich viele Menschen, auf der anderen nur wenige. Die Vielen versuchen manchmal ..., die Schlucht zu überwinden. Aber die Teilung, die Dichotomie, läßt sich nicht rückgängig machen. Denn die Wenigen verfügen über den wertvolleren Teil, sie sind mächtiger und einig. Es hat also keinen Zweck, sich Illusionen zu machen: eine Verständigung oder ein Ausgleich ist hoffnungslos. Die Schlucht wird bleiben." (Heinrich Popitz u.a., Hans Paul Bahrdt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 201).
- 38 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 56.
- 39 Der ursprünglichen Funktion nach sind sie Befehlsträger von oben nach unten, die assistierend oder "arbeitsleitend" als verlängerter Arm der obersten Unternehmensführung fungieren, vgl. Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 58.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 40 "Man kann nicht bestreiten, daß die Vorgesetztenverhältnisse in den großen Büroräumen, in denen zerstückelte Routinearbeit geleistet wird, sehr viel erdrückender sind als an irgendeinem anderen Ort der Wirtschaft. Auch kann kein Zweifel darüber bestehen, daß die Methoden der Rationalisierung, die hier angewendet werden, deutliche Kennzeichen einer Gesinnung tragen, in der die Arbeitskräfte als Objekt von Maßnahmen gedacht sind."
- (AaO. S. 51).
- 41 Helmut Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 173.
- 42 Vgl. Günter Brakelmann, Die soziale Frage des 19. Jahrhunderts, S. 43 - 55.
- 43 Vgl. Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956, S. 45, 69ff.
- 44 Roland Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Köln und Opladen 1965, S. 16.
- 45 aaO., S. 24.
- 46 Götz Briefs, Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik, in: ders. (Hg.), Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930, S. 10.
- 47 ders., Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 117.
- 48 Roland Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, S. 28.
- 49 aaO., S. 32f.
- 50 Die Motive, die in Deutschland ca. mit dem Jahre 1890 zur Gründung eigener Arbeitgeberverbände führten, waren zuerst vorwiegend reaktiver und defensiver Natur, vgl. Gerhard Erdmann, Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit, Neuwied/Berlin 1966, S. 55ff.
- 51 Vgl. Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 66 - 102; Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S. 146ff.
- 52 Roland Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 53 aaO., S. 75; vgl. S. 78 - 164: Die sechs ersten Motivationen faßt Reichwein unter der Rubrik "manifeste Funktionen" betrieblicher Sozialleistungen zusammen, die siebente bezeichnet er als "latente Herrschaftsfunktion".
- 54 aaO., S. 154 - 164.
- 55 aaO., S. 186f.
- 56 Vgl. weiter Kap. 5.
- 57 Ralf Dahrendorf, Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen Bd. 103, Berlin 1956, S. 74; vgl. auch Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 96.
- 58 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, rororo studium Bd. 3, Nr. 680, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 66f.
- 59 Helge Pross, Das Bild des Unternehmers, in: dies. (Hg.), Kapitalismus und Demokratie. Studien über westdeutsche Sozialstrukturen, Frankfurt a.M. 1973, S. 53.
- 60 MfF, Bd. I, S. 39.
- 61 aaO., S. 39 - 44; ähnlich definiert H. Krekel, Zur Theorie des Managers, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, hg. v. Hans Bayer, Berlin 1961, S. 258, die Funktion des Managers:
- "Als Manager möchte ich jede Person bezeichnen, deren Arbeitsbereich unternehmerische, organisatorische und leitende Funktion in sich vereint. Ungeachtet dessen, auf welcher Stufe der Organisation die Manager ihre Funktion erfüllen, diese drei Aufgaben werden ihnen zufallen müssen."
- 62 James Burnham, Das Regime der Manager, Stuttgart 1948 (The Managerial Revolution, New York 1941).
- 63 So Hans Lenk, "Technokratie" als gesellschaftskritisches Klischee, S. 10.
- 64 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie, Frankfurt a.M. 1973, S. 98.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 65 Abram Mey, Wer ist Manager?, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, S. 243.
- 66 aaO., S. 244.
- 67 aaO., S. 240.
- 68 Oswald von Nell-Breuning, Das Managertum in der heutigen Gesellschaft, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, S. 286.
- 69 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 24.
- 70 Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt a.M. 1965, S. 12ff. Im folgenden sollen die Begriffe oberes Management, führende und leitende Angestellte synonym verwendet werden.
- 71 Vgl. Günter Hartfiel, "Leitende Angestellte" - leidende Angestellte in der Betriebsverfassung?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 23. Jg./1972, S. 15; Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, S. 174ff.
- 72 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge: Gesellschaftliche Ursachen der Umweltverschmutzung, in: Umweltstrategie. Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der Industriegesellschaft, hg. v. Hans Dietrich Engelhardt in Zusammenarbeit mit Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst Zilleßen, Gütersloh 1975, S. 230.
- 73 aaO., S. 227.
- 74 Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, S. 173f.
- 75 Günter Hartfiel, "Leitende Angestellte" - leidende Angestellte in der Betriebsverfassung?, S. 14f.
- 76 Stimme eines leitenden Angestellten, wiedergegeben in: Leitende Angestellte. Die neue Klasse, in: DER SPIEGEL Nr. 19, 25.Jg./ 3. Mai 1971, S. 38.
- 77 Günter Hartfiel, "Leitende Angestellte" - leidende Angestellte in der Betriebsverfassung?, S. 16.
- 78 Leitende Angestellte. Die neue Klasse, S. 50.
- 79 Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, S. 179; vgl. Helge Pross, Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen, edition suhrkamp Bd. 450, 2. Aufl. Frankfurt a.M. 1971, S. 105ff.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 80 Hans-Ulrich Wehler, Moderne deutsche Sozialgeschichte, 2. Aufl.
Köln/Berlin 1968, S. 14.
- 81 Unter Mitarbeit von Klaus Gülden, Stein b. Nürnberg/Freiburg
Schweiz 1974.
- 82 aaO., S. 8.
- 83 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur.
84 aaO., S. 11.
- 85 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 47.
- 86 ebd. Zum Problem der Begründung der Industrie- und Betriebs-
soziologie vgl. Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssozio-
logie, S. 5 - 16.
- 87 Vgl. Arbeiterkontrolle, Arbeiterräte, Arbeiterselbstverwaltung.
Eine Textsammlung, hg. v. Ernest Mandel, Frankfurt a.M. 1972.
- 88 Vgl. Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 106ff.;
Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 139ff.
- 89 Helge Pross, Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, S. 115.
- 90 Oswald von Nell-Breuning, Streit um die Mitbestimmung, Frankfurt
a.M. 1968, S. 41.
- 91 Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung, S. 102.
- 92 aaO., S. 105; vgl. S. 44ff., 66ff.
- 93 aaO., S. 46f.
- 94 aaO., S. 105f.
- 95 aaO., S. 106.
- 96 Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen. Mit
Nebenvorschriften und ausführlicher Einführung, dtv. Bd. 5026,
2. Aufl. München 1973, S.115 ff. (3. Gesetz über die Mitbestimmung
der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der
Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden
Industrie).
- 97 Otto Neuloh, aaO., S. 302f.
- 98 aaO., S. 304.
- 99 aaO., S. 109.
- 100 Stimmen nach Einführung der Mitbestimmung in einem Hüttenwerk,
aaO. S. 245.

Anmerkungen zu Kap. 3

- 101 aaO., S. 243.
- 102 aaO., S. 65.
- 103 Erich Kiosol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 20.
- 104 ebd.
- 105 aaO., S. 22.
- 106 Karl Otto Hondrich, Theorie der Herrschaft, edition suhrkamp Bd. 599, Frankfurt a.M. 1973, S. 36.
- 107 Vgl. dazu Karl Otto Hondrich, Theorie der Herrschaft, S. 36 (Begriff der Legitimität); 84ff. (Macht als Legitimität).
- 108 Helge Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, S. 170.
- 109 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 98.
- 110 aaO., S. 43.
- 111 Erich Kiosol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 223ff.
- 112 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 42.
- 113 s. 1.4.

Anmerkungen zu Teil II: ANALYSE AUSGEWÄHLTER FÜHRUNGSMODELLE
AUS DEM BEREICH DER WIRTSCHAFT

1 Gerd Peter, Das IBM-System, S. 21.

2 Management-Prinzipien treten vorwiegend mit der Bezeichnung "Management by..." auf. Sie rücken dabei meist die eine oder andere Funktion der Management-Aufgaben in das Zentrum und machen diese zur entscheidenden Variable des Unternehmenserfolges, wie z.B.:

- "Management by Objectives" (= Zielsetzen und Planen);
- "Management by Exception" (= Entscheiden und Kontrollieren);
- "Management by Delegation" (= Entscheiden und Realisieren);
- "Management by Motivation" (= Realisieren und Kontrolle).

(MfF, Bd. I, S. 79; vgl. Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 228ff.).

3 Parallel dazu stehen Versuche, eine "einheitliche Organisations-theorie" zu entwickeln (vgl. dazu Erwin Grochla, aaO., S. 35ff.). Neben Hypothesen mit rein soziologischem, sozialpsychologischem und psychologischem Gehalt (, wie sie vornehmlich dem zweiten bedeutenden Managementmodell der Human Relations angehören,) gehen auch Hypothesen in die Theorie ein, die Verhaltensvariablen mit technischen und ökonomischen Variablen in Verbindung bringen (aaO., S. 36).

Anmerkungen zu Kap. 4 - Die Wissenschaftliche Betriebsführung
(Scientific Management) von FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 - 1915)

- 4 Vgl. Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 137ff., 269ff., 341ff.
- 5 Rudolf Roesler im Vorwort der von ihm besorgten deutschen Ausgabe von Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management (New York 1911), deutsch: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1922 (1. Aufl. 1912), S. XX (Abk.: Taylor, Grundsätze).
- 6 Georges Friedmann, Zukunft der Arbeit, S. 88.
- 7 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit. Modelle betrieblichen Lernens und Arbeitens Erwachsener, Weinheim und Basel 1972, S. 14.
- 8 Als Indiz für den Arbeitskräftemangel ist die hohe Einwanderungsquote um diese Zeit zu werten. Hohe Löhne zogen z.B. im Jahre 1907 1.285.000 Menschen aus den verschiedensten Ländern in die Vereinigten Staaten; vgl. Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland. Grenzen seiner Einführung in deutsche Betriebe, München und Berlin 1922, S. 84.
- 9 Vgl. Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 380ff.
- 10 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, (franz.: Problèmes humains du machinisme Industriel; übertragen von Burkart Lutz unter Mitwirkung von Katharina Fuchs.), Köln 1952, S. 38.
- 11 aaO., S. 35.
- 12 Vgl. die biographischen Anmerkungen bei Ralf Zoll, Hans-Jörg Binder, Die soziale Gruppe. Grundformen menschlichen Zusammenlebens. Ein Lese- und Arbeitsbuch, 3. Aufl. Frankfurt a.M./Berlin/München 1970, S. 61.
Bei Taylor schlägt unverkennbar sein puritanisches Erbe durch, wenn er - nach einem Zitat Roosevelts - zur "ökonomischsten Ausnutzung aller Werte der Nation und damit zur Erhöhung der nationalen Leistungsfähigkeit" aufrief (Taylor, Grundsätze, S. 1). Die "Pilgerväter", zu deren Nachfahren sich Taylor zählte, waren der calvinistischen Ethik verpflichtet gewesen. Daraus war ein wirtschaftliches Pioniertum ohnegleichen entstanden. Mangelnder Siedlungsraum aber wurde in der Folgezeit durch eine intensivere Industrialisierung

Anmerkungen zu Kap. 4

auszugleichen versucht. In dieser Linie stand auch das Werk Taylors (Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 15).

- 13 Eine Zweckbestimmung des Rechenstabes findet sich bei Frederick Winslow Taylor, Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten. Autorisierte deutsche Ausgabe der Schrift "Shop management" von A. Wallichs, 3. vermehrte Aufl. Berlin 1917 (1. Aufl. 1904) (Abk.: Taylor, Betriebsleitung), S. 98f.
- 14 Taylor, Grundsätze, S. 29. Taylor machte sich darin das naturwissenschaftliche Denken seiner Zeit zu eigen. Wilhelm Oswald faßte mit seinem "Energetischen Imperativ" (Leipzig 1912) das Denken seiner Zeit (durch die Verbindung der zwei Hauptsätze aus der Thermodynamik) so zusammen: "Vergeude keine Energie, verwerte sie!" (Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 16.) Taylor dachte kongenial - allerdings ohne Oswald zu kennen -, indem er seine Lehre unter den Imperativ stellte, daß keine Güter und Energien auf ungenutzte oder unökonomische Weise vergeudet werden dürften.
- 15 Vgl. das Refa-Buch, Bd. 1: Arbeitsgestaltung. Mit einer Einführung in das Arbeitsstudium, 9. Aufl., München 1960; Das Refa-Buch, Bd. 2: Zeitvorgabe, 8. Aufl. München 1958; Das Refa-Buch, Bd. 4: Arbeitsunterweisung, von Johannes Riedel unter Mitwirkung von Piet Beyerle, 5. Aufl. München 1960; Das Refa-Buch, Bd. 5: Der kalkulatorische Verfahrenvergleich insbesondere die Wirtschaftlichkeitsrechnung, von J. Witthoff, 2. Aufl. bearbeitet von W. Stroszeck, München 1960.
- 16 Taylor, Grundsätze, S. 12.
- 17 aaO., S. 21.
- 18 aaO., S. 14.
- 19 aaO., S. 25.
- 20 Irene Maria Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung. Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylor-Systems. Berechtigte Übertragung nach Horace Bookwalter Drury, München und Berlin 1922 (Abk.: Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung), S. 5.

Anmerkungen zu Kap. 4

- 21 ebd.
- 22 aaO., S. 41.
- 23 aaO., S. 43.
- 24 Taylor, Betriebsleitung, S. 21ff.
- 25 aaO., S. 91.
- 26 Irene Maria Witte, Taylor, Gilbreth, Ford. Gegenwartsfragen der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft, 2. Aufl. München und Berlin 1925, S. 37; Franciska Baumgarten, Arbeitswissenschaft und Psychotechnik in Rußland, München und Berlin 1924, S. 38ff. u.ö.
- 27 Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 230.
- 28 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 17.
- 29 Taylor, Grundsätze, S. 148.
- 30 aaO., S. 58.
- 31 aaO., S. 97.
- 32 aaO., S. 61.
- 33 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 141.
- 34 Alfred Sohn-Rethel, Geistige und körperliche Arbeit, edition suhrkamp Bd. 555, Frankfurt a.M. 1972, S. 179.
- 35 Taylor, Betriebsleitung, S. 96.
- 36 Als Beispiel sei folgende Unterweisungskarte abgedruckt, wiedergegeben in: Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 248 (Abb. 1):

Anmerkungen zu Kap. 4

Abb. 1 (zu Anm. 36): Unterweisungskarte nach dem Taylor-System:

Unterweisungskarte.						
Unterweisungskarte für Arbeitsgang: 1 M SH 16 U				Symbol		
Karten, Karte Nr. 1	Zeichnungs-Nr. 56.330	Maschinen-Nr. D 10	Auftrags-Nummer M 24 10 SH			
Material Rund-Stahl 7,0 mm ϕ	Klasse 12	Stückzahl 10	Prämie 25 % 2,567 H	Grund-Zeit 8,0 ZE.		
Beschreibung der Arbeit: Drehen und Abstechen.						
Nr.	Einzel-Unterweisungen	Vor- schub	Geschw.	Minimal- Zeit für Stück	Gesamt- Zeit Summe	Minimal- Einrichte- Zeit
Zeiten in Minuten.						
1	Zeitkarte wechseln					2,50
2	Unterweisungskarte u. Zeichn. studieren					5,00
3	Spannfutter aufsetzen					31
4	Material einziehen					85
5	Spannpatrone einstellen					31
6	Längenanschlag einstellen					31
7	Stahlhalter in Revolverkopf ein- setzen					31
8	Drehstühle zum Fertigdrehen auf 6 mm ϕ einstellen					4,69
9	Anschlag befestigen					31
10	Drehstühle auf Stellung kontr. Geschwindigkeit Nr. 2 einstellen					1,54
11						42
12	25 % Zuschlag zur Einrichtezeit					17,25
13						4,30
14						21,55
15						
16	Material festspannen			0,10		
17	Revolverkopf schalten			0,11		
18	Drehen 6 mm ϕ 40 mm lang	HJ	2 F	0,50		
19	Maschine anhalten nach je 5 St. Stückzeit			0,02		
20	Messen m. Rechenlehre n. je 5 St. Stückzeit			0,08		
21	Anhalten nach je 5 St. Stückzeit			0,01		
22	Einstechen auf 1,4 mm	HJ	2 F	0,15		
23	Tace andrehen	HJ	2 F	0,09		
24	Länge 4 X einstechen	HJ	2 F	0,13		
25	Werkstück in Kasten werfen			0,01		
26				1,21		
27	40 % Zuschlag auf 1,21 (C=100)			0,40		
28				1,61		
29						
30						
31						
32	Aufräumen:					
33	Werkzeuge reinigen, in Kasten zurücklegen					
34	Werkzeugliste falten in Tasche des Kastens stecken. Unterweisung-					
35	karte in Gefäß mit Aufschrift "Erfolgt" legen.					
36	Zeichnung in Gefäß mit Aufschrift "Fertiggestellt" legen					10,02
37						
38						
39	Zeit für die ganze Arbeit $10 \times 1,69 + 21,65 + 20 = 48,45$ od. 8,0 Zeiteinh.					
40						
Wenn die Maschine nicht so arbeiten kann, als hier angegeben, sofort Meldung machen.		100	Monat	Jahr	Verantw.	Gepflicht
		25	12	25	EM	NS

37 Vgl. Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 18ff.

38 Taylor, Betriebsleitung, S. 28; vgl. S. 29.

39 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 36.

40 aa0., S. 38.

41 Taylor, Grundsätze, S. 68ff.

42 aa0., S. 42ff.; vgl. dazu Gustav Winter, Der Taylorismus.

Handbuch der wissenschaftlichen Betriebs- und Arbeitsweise für die Arbeitenden aller Klassen, Stände und Berufe, Leipzig 1920, S. 80, Tafel V + VI (Abbildungen für "willkürlichen" und für "taylorisierten" Eisentransport, d.h. mit einem Tragriemen um beide Schultern).

Anmerkungen zu Kap. 4

43 Taylor, Grundsätze, S. 111ff.

44 Taylor, Betriebsleitung, S. 98f.

45 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 45.

46 So zeigt Gustav Winter, Der Taylorismus, S. 64 (Tafel III + IV) daß die Taylorschen Grundsätze auch für den Bau von Möbeln sinnvoll sind. Danach könnten etwa Möbel bei verschiedenem Aussehen doch mit gleichen Maßen für die Grundelemente versehen werden. Dies erlaube eine Austauschbarkeit und Erneuerung der Grundelemente, zgl. aber auch eine Massenherstellung der Einzelteile und somit eine starke Verbilligung.

47 Taylor, Betriebsleitung, S. 64.

48 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 57.

49 Taylor, Grundsätze, S. 40.

50 Das waren:

1. der Vorrichtungsmeister, 2. ein Geschwindigkeitsmeister, 3. ein Prüfmeister, 4. ein Instandhaltungsmeister; in dem Arbeitsbüro: 5. ein Arbeitsverteiler, 6. ein Unterweisungsbeamter, 7. ein Zeit- und Kostenbeamter für die Arbeitszeitvorgaben und 8. ein Aufsichtsbeamter für die Aufrechterhaltung der Disziplin (Taylor, Betriebsleitung, S. 48ff.; vgl. auch Horst Schwarz, Das Funktionsmeistersystem Taylors und die moderne Arbeitsvorbereitung, in: Verantwortliche Betriebsführung, hg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 158 - 166). Ein Arbeiter konnte also verschiedenen Meistern unterstehen. Damit schuf Taylor eine Strukturierungskonzeption, die noch heute in abgewandelter Form gültig ist, im "Mehrliniensystem" einer Organisation. Dieses verschafft etwa einem tiefgegliederten Unternehmen größere Beweglichkeit - im Gegensatz zum "Einliniensystem", das sich durch eine gewisse Schwerfälligkeit ausweist (vgl. Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 73f.; Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 96f.).

51 Taylor, Grundsätze, S. 131ff.; vgl. Taylor, Betriebsleitung, S. 36ff.

52 Taylor, Grundsätze, S. 151.

Anmerkungen zu Kap. 4

53 aa0., S. 4.

54 Vgl. z.T. aa0., S. 151f.

55 "Die Philosophie des Initiativesystems überträgt dem Arbeiter fast die ganze Verantwortung für die Ausführung der Arbeit, im ganzen wie im einzelnen, in vielen Fällen sogar auch für seine Werkzeuge. Außerdem muß er tatsächlich noch die ganze physische Arbeit leisten. Die Entwicklung einer wissenschaftlichen Methode bringt die Aufstellung einer Menge von Regeln, Gesetzen und Formeln mit sich, welche an Stelle des Gutdünkens des einzelnen Arbeiters treten. Sie können mit Erfolg erst angewendet werden, wenn sie systematisch aufgezeichnet und zusammengestellt sind... Alle Kopfarbeit unter dem alten System wurde von dem Arbeiter mitgeleistet und war ein Resultat seiner persönlichen Erfahrung. Unter dem neuen System muß sie notwenigerweise von der Leitung getan werden in Übereinstimmung mit wissenschaftlich entwickelten Gesetzen."

(Taylor, Grundsätze, S. 39f.).

56 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 379.

57 aa0., S. 346. Malthus' These vom Existenzkampf, Samuel Smiles' Lehre von den Erfolgsgutenden und Darwins Entwicklungstheorie verschmolzen hier zu einer Einheit und trugen mit zur "Heldenverehrung" der Wirtschaftsführer in den USA bei (aa0., S. 343ff.).

58 aa0., S. 346.

59 aa0., S. 347 (Zitat nach N. C. Fowler, The Boy. How to Help Him Succeed, New York 1902, S. 56f.).

60 aa0., S. 379.

61 aa0., S. 356f.

62 aa0., S. 359ff.

63 aa0., S. 380:

"Die Tatsache war, daß die Unternehmer die wissenschaftliche Betriebsführung genauso werteten, wie Taylor es ausdrücklich nicht wollte, als ein Arsenal von Kunstgriffen, dazu bestimmt, die Arbeitsverwaltung zu verbessern und zu vereinfachen. So akzeptierten einige beispielsweise das Stückzahl- und Bonussystem, aber sie beachteten dann die Zeit- und Bewegungsstudien so gut wie überhaupt nicht. Oder sie führten solche Studien durch, aber beachteten die Ideen Taylors von den Aufgaben und der Stellung des Vorarbeiters und Werkmeisters nicht. Andere betonten die Vordringlichkeit eines verbesserten Systems der Kostenrechnung. Nach Taylor war das aber alles nur Beiwerk der wissenschaftlichen Betriebsführung, das man annehmen und sich aneignen konnte, ohne daß man sich geistig radikal bekehrt hatte - was er als unbedingt

Anmerkungen zu Kap. 4

erforderlich erachtete. Aber gerade das hat in Amerika Taylors Ideen bei den Arbeitgebern sehr populär gemacht. Man konnte einige oder alle von Taylors Hilfsmitteln adoptieren und Zusammenarbeit zwischen Kapital und Arbeit predigen, ohne sich zu der Idee zu bekennen, das Management seines Unternehmens den Ergebnissen wissenschaftlicher Betriebsforschung unterzuordnen. Andererseits aber konnten auch diejenigen Unternehmer, die die von Taylor gestellte Forderung einer 'geistigen Revolution' zurückwiesen, sich von jetzt an nicht länger auf den Kampf ums Dasein beziehen als einen Maßstab für die Arbeitsleistung und den Erfolg in ihren Unternehmen. Das aber heißt mit anderen Worten, sie waren nunmehr gezwungen, die Probleme der Arbeitsverwaltung in überlegter Weise zu lösen."

64 Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 93.

65 Vgl. dazu Taylor, Betriebsleitung, S. 135f.

66 Taylor, Grundsätze, S. 89 u.ö.

67 aa0., S. 8.

68 aa0., S. 146.

69 aa0., S. 147; Fritz Söllheim, Taylor-System in Deutschland, S. 227, bringt als Beispiel für die Erhöhung des "Erzeugungswertes" nach Einführung Taylorscher Methoden folgende Vergleichszahlen, geltend für eine Arbeitswoche im Maschinenbau (aa0., S. 249):

	Arbeiter	Beamte	Ausbezahlte Löhne	Std. Lohn	Unkosten	Erzeugungswert
vorher	355	10	21.800	1,15	35.000	106.200
nachher	355	51	52.000	2,65	58.500	313.000

70 "Es sollen aber die Arbeiter ebensowenig überbezahlt wie unterbezahlt werden, denn dann werden sie nach des Verfassers Beobachtungen unbescheiden, unregelmäßig bei der Arbeit und verschwenderisch; es ist für die meisten Menschen nicht gut, rasch zu vielem Gelde zu kommen. Nach des Verfassers Beobachtungen werden die Leute eher sparsamer bei einem richtig bemessenen Mehrverdienst, als wenn sie zu hohe Löhne bekommen. Sie leben besser, beginnen zu sparen, werden nüchtern und bleiben bei der Scholle. Das sind aber zweifellos die schwerwiegendsten Gründe bei der Entscheidung für ein Lohnverfahren."

(Taylor, Betriebsleitung, S. 6; vgl. dazu Taylor, Grundsätze, S. 77f.; Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 382 = zum Menschenbild, das aus dem Puritanismus stammt).

Anmerkungen zu Kap. 4

71 Taylor, Betriebsleitung, S. 6.

72 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 37.

73 aaO., S. 37 f. Bunk meint aus dieser Tendenz Taylors heraus falscher Kritik begegnen zu können, wenn er schreibt:

"Damit dürfte evident sein, was Wissenschaftliche Betriebsführung eigentlich ausmacht; wir umschreiben es mit: Einstellen auf Gegenseitigkeit - im Hinblick auf Aktivität und Zusammenarbeit. Die zur Zweckerreichung eingesetzten Mittel und Elemente sind diesem Anspruch gleichgewichtig untergeordnet. Dem, was als 'Wissenschaft' bezeichnet wird, nämlich Sammeln, Messen, Analysieren, Klassifizieren, Regel- und Formel-Entwicklung etc. der verschiedensten die Arbeit betreffenden Faktoren, mißt F. W. Taylor ebensowenig eine Priorität bei wie der Motivation durch ein von ihm anerkanntes Lohnsystem... Das trotz aller Taylor-Kritik hier festzustellen, gebietet die wissenschaftliche Redlichkeit..."

(AaO., S. 38).

74 Taylor, Grundsätze, S. 12.

75 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 6f.

76 aaO., S. 132.

77 Taylor, Betriebsleitung, S. 18f.

78 Ein Kritiker formuliert ironisch:

"Die 'Wissenschaft' und die 'Harmonie' in Taylors System sind wohl doch nichts anderes als das Öl und die geschickte Behandlung, die die Lohnmaschine glatt laufen läßt."

(Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 133).

Und:

"Hat Taylor die Leute nicht einfach dazu angehalten, sehr wertvolle Arbeit zu leisten, und dann durch Versuche festgesetzt, für wie wenig Gegenwert sie bereit wären, diese Arbeit auszuführen?"

(Ebd.).

79 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 373.

80 Taylor, Grundsätze, S. 1.

81 ebd.

82 aaO., S. 1f.

83 aaO., S. 147.

Anmerkungen zu Kap. 4

84 Von Henry Ford stammen folgende Zitate:

"Sind wir imstande, hohe Löhne auszuschütten, wird auch wieder mehr Geld ausgegeben, das dazu beiträgt, Ladeninhaber, Zwischenhändler, Fabrikanten und Arbeiter wohlhabender zu machen, und ihre Wohlhabenheit wird auch auf unseren Absatz Einfluß haben."

Und:

"Mr. Edison hat mit Recht gesagt, daß die Bedürfnisse eines Menschen, sobald er genug zu essen hat, unbegrenzt werden."

(In: Hanno Kesting, Herrschaft und Knechtschaft. Die "soziale Frage" und ihre Lösungen, Freiburg 1973, S. 89).

85 Ein Tatbestand, den in der Gegenwart die "Kritische Theorie" zum Objekt ihrer Kritik gemacht hat (vgl. Anm. 12 zu Kap. 2; außerdem Herbert Marcuse, Der eindimensionale Mensch).

86 Vgl. Anm. 63 zu Kap. 4; 4.6.1., S. 106ff.

87 Arnold Gehlen, Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft, rde Bd. 53, Reinbek bei Hamburg 1957, S. 8f.

88 Hans Freyer, Die Technik als Lebensmacht, Denkform und Wissenschaft, S. 146.

89 Arnold Gehlen, Die Seele im technischen Zeitalter, S. 30.

90 aaO., S. 28.

91 Helmut Schelsky, Auf der Suche nach Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf/Köln 1965, S. 444.

92 Zur Technokratie-Debatte vgl. folgende Werke:

Texte zur Technokratiediskussion, hg. v. Claus Koch und Dieter Senghaas, 2. Aufl. Frankfurt a.M. 1971; Wilhelm R. Glaser, Soziales und instrumentales Handeln. Probleme der Technologie bei Arnold Gehlen und Jürgen Habermas, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972; Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma, hg. v. Hans Lenk, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973.

In der Technokratiediskussion zeichnen sich zwei Grundpositionen ab: Die eine, die eigentliche "Technokratiethese", betont die Totalität des technischen Prozesses für die Gesellschaft. Dieser Prozeß sei im ganzen unerkennbar und nicht vollständig steuerbar, obwohl er durch den Menschen initiiert sei. Die Möglichkeiten

Anmerkungen zu Kap. 4

spontanen menschlichen und moralisch innengeleiteten Handelns seien reduziert, weil durch Sachzwänge schon bestimmte Entscheidungen vorgegeben und von langer Hand gesteuert seien. Verringerte Denk- und Handlungsräume seien zu akzeptieren (Gehlen/Schelsky).

Die andere Position, vertreten durch die "Kritische Theorie" (Horkheimer/Adorno/Marcuse/Habermas), interpretieren die Übertragung technologischer Denkformen auf die Gesellschaft als Verdunkelung der Vernunft. Mit Hilfe der Marxschen Theorie werden die Ursachen dafür in den Herrschaftsformen des Kapitalismus gesucht. Als Alternative dazu sei die "Vernunft" wieder freizulegen, indem sie sich in ihrer Reflexionsstruktur wieder neu begründet und Herrschaft von Gruppen beseitigt, deren Machtinteressen die Aufklärung und Emanzipation der Menschen verhindern. Eine solcherart befreite Technologie vermöge der Gesellschaft zu neuem Reichtum, auch materieller Art, zu verhelfen. (Wilhelm R. Glaser, Soziales und instrumentales Handeln, S. 9f.).

93 Vgl. Hermann Josef Meyer, Der Technizismus. Analyse einer Geisteshaltung, in: Die Bedrohung des Menschen, Schriften der Evangelischen Akademie in Hessen und Nassau, Heft 92, Frankfurt a.M. 1971, S. 54ff.

94 Vgl. Günter Rohrmoser, Humanität in der Industriegesellschaft, Forum-Reihe Heft 14, Göttingen 1970, S. 12;
Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Fischer Taschenbuch Bd. 6144, Frankfurt a.M. 1971, S. 40:

"Mit der Preisgabe des Denkens, das in seiner verdinglichten Gestalt als Mathematik, Maschine, Organisation an den seiner vergessenden Menschen sich rächt, hat Aufklärung ihrer eigenen Verwirklichung entsagt. Indem sie alles Einzelne in Zucht nahm, ließ sie dem unbegriffenen Ganzen die Freiheit, als Herrschaft über die Dinge auf Sein und Bewußtsein der Menschen zurückgeschlagen."

95 Zum Bürokratieproblem vgl.: Bürokratische Organisation, hg. v. Renate Mayntz, Köln/Berlin 1968; Theodor Leuenberger, Bürokratisierung und Modernisierung der Gesellschaft, UTB Bd. 439, Stuttgart 1975; Werner Müller, Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation, in: Kölner

Anmerkungen zu Kap. 4

Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 25. Jg./1973, S. 719 - 749; vgl. auch 3.2.: "Die Bürokratisierung der Führung und ihre Folgen für die Betriebsstruktur".

96 Vgl. 4.2.3.

97 John P. Frey, Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" und die Arbeiterschaft. Eine öffentliche Untersuchung der Betriebe mit Taylor-System in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, übersetzt von Ed. Breslauer, 2. Aufl. Leipzig 1920, S. 31.

98 aa0., S. 32.

99 ebd.

100 ebd.

101 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 368f.

102 John P. Frey, Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" und die Arbeiterschaft, S. 49.

103 Taylor, Betriebsleitung, S. 101.

104 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 393.

105 Taylor, Grundsätze, S. 128. Hier regt Taylor geradezu zu einer Motivationsforschung an.

106 Taylor, Betriebsleitung, S. 101.

107 Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S. 158.

108 Otto von Zwiedineck-Südenhorst, Der Begriff homo oeconomicus und sein Lehrwert (1934), in: ders., Mensch und Wirtschaft. Aufsätze und Abhandlungen zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. I, Berlin 1955, S. 276ff.

109 aa0., S. 280.

110 Otto von Zwiedineck-Südenhorst versucht diesen Ansatz allerdings zu überwinden, indem er die Erwerbswirtschaft auch auf den verbrauchswirtschaftlichen Bereich, die Konsumsphäre, bezieht und damit den Eigennutz als ausschließlich (erwerbswirtschaftliches) Motiv beim Wirtschaften in Frage stellt. Er kommt so zu folgender Definition:

Anmerkungen zu Kap. 4

Der "homo oeconomicus ist der Mensch, der den Aufgaben gerecht wird, die im Wirtschaften gestellt sind, der Mensch, der in allen wirtschaftlichen Angelegenheiten dem Begriff des Wirtschaftens entsprechend handelt."

(AaC., S. 289).

Wirtschaften aber will Otto von Zwiedineck-Südenhorst nicht im rein liberalistischen Sinne verstanden wissen, sondern als "Disponieren über knappe Mittel für bestimmte Zwecke nach einem von Vernunftüberlegungen beherrschten Wirtschaftsplan" (ebd.). Dementsprechend hat auch die "Vernunft" über den homo oeconomicus zu bestimmen, und zwar im Hinblick auf das gesetzte Ziel:

"Er (sc. der homo oeconomicus) muß nicht nur im eigenen Interesse, sondern auch im Interesse des Staates, des Volksganzen, dem er angehört, Mittelvergeudung vermeiden, und das ist um so mehr geboten, je größer die Knappheit an Mitteln in der Volkswirtschaft ist. Es ist also durchaus kein bloß individualistischer Zug, mit dem der Begriff des homo oeconomicus wesentlich gekennzeichnet wird, sondern er ist gesamtwirtschaftlich bedingt."

(AaO., S. 289f.).

- 111 G. Schmölders, Das Bild vom Menschen in der Wirtschaftstheorie, in: Sozialanthropologie, Neue Anthropologie, hg. v. Hans-Georg Gadamer und Paul Vogler, Bd. 3, dtv Wissenschaftliche Reihe Bd. 4071, Stuttgart 1972, S. 135.

- 112 Vgl. aaO., S. 134; demgegenüber versucht Schmölders eine breite Palette von Antrieben beim wirtschaftlichen Handeln aus der neueren Verhaltensforschung abzuleiten (vgl. aaO., S. 137).

Er hält fest:

"Der Rhythmus des Arbeits- und Leistungswillens, der Kauflust und des Geldausgebens ist danach mit großer Wahrscheinlichkeit von zahlreichen anderen Faktoren abhängig als nur von der Lohnhöhe und dem Auf und Ab des Einkommens, wie dies die herrschende Wirtschaftstheorie voreilig anzunehmen pflegt; die Einflüsse von Klima und Witterung, von Temperatur und Luftfeuchtigkeit sind nach diesen Untersuchungen für das wirtschaftliche Verhalten der Arbeiter und Käufer, für die Bedürfnisskala der Haushalte und für den Leistungseffekt je Arbeitsstunde entscheidender als die ökonomischen 'Daten', an denen der einzelne sein Handeln im abstrakten Modell der Theorie orientiert."

(AaO., S. 165).

Anmerkungen zu Kap. 4

- 113 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 382.
- 114 Peter F. Drucker, Praxis des Management. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, 7. Aufl. Düsseldorf/Wien 1970, S. 342.
- 115 Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung, S. 66ff.
- 116 Vgl. Frank G. Gilbreth, Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung (Primer of Scientific Management). Nach dem Amerikanischen frei bearbeitet von Colin Ross, 3. Aufl. Berlin 1920;
Frank B. Gilbreth und L. M. Gilbreth, Angewandte Bewegungsstudien (Applied Motion Study). Neun Vorträge aus der Praxis der wissenschaftlichen Betriebsführung. Berechtigte Übertragung ins Deutsche von I. M. Witte, Berlin 1920;
Frank B. Gilbreth und L. M. Gilbreth, Ermüdungsstudium (Fatigue Study). Eine Einführung in das Gebiet des Bewegungsstudiums. Berechtigte Übertragung ins Deutsche von I. M. Witte, Berlin 1921;
Lillian M. Gilbreth, F. B. Gilbreth. Das Leben eines amerikanischen Organisators. Berechtigte Übertragung ins Deutsche, mit einer Einleitung und fachlichen und kritischen Würdigung von I. M. Witte, Stuttgart 1925.
- 117 Henry Ford, Mein Leben und Werk. Einzig autorisierte deutsche Ausgabe von Curt und Marguerite Thesing, 15. Aufl. Leipzig o. J.
- 118 Friedrich v. Gottl-Ottlilienfeld, Fordismus. Über Industrie und technische Vernunft, 3. Aufl. Jena 1926, S. 12.
- 119 Georges Friedmann, Zukunft der Arbeit, S. 88.
- 120 Emil Honeremeyer, Die Ford Motor Company. Ihre Organisation und ihre Methoden, Leipzig o. J. (1925), S. 123.
Ford formuliert so:
"Eine wachsende Verteilung und Differenzierung der Handgriffe, ständiger Fluß und Bewegung in der Arbeit, - das ist das Wesen der wahren Produktion."
(Henry Ford, Mein Leben und Werk, S. 104).
- 121 aa0., S. 95.
- 122 aa0., S. 93.
- 123 Vgl. die Biographie von Henry Ford, Mein Leben und Werk.

Anmerkungen zu Kap. 4

124 Ford kleidete sein Konzept in den Leitgedanken der "Dienstleistung" (aa0., S. 32ff.).

"Die Quintessenz meiner Idee besagt also, daß Verschwendung und Habgier die wahre Dienstleistung hemmen. Verschwendung und Habgier sind aber beides keine notwendigen Übel. Die Verschwendung rührt größtenteils von einer mangelhaften Erkenntnis unserer Handlungen oder von Nachlässigkeit bei ihrer Verrichtung her. Habgier ist nur eine Abart der Kurzsichtigkeit. Mein Ziel war, mit einem Minimum an Verschwendung sowohl an Material wie an Menschenkraft zu produzieren und mit einem Maximum an Gewinn zu verkaufen, wobei ich mich bezüglich des Gesamtgewinns auf den Umfang des Absatzes verließ. Bei diesem Produktionsprozeß ist es gleichfalls mein Ziel, das Maximum an Löhnen, das heißt das Maximum an Kaufkraft auszuteilen... So kommt es, daß jeder, der mit uns in Verbindung steht - sei er Leiter, Arbeiter oder Käufer -, durch unsere Existenz gewinnt. Das von uns gegründete Unternehmen leistet wirkliche Dienste..."

(Aa0., S. 22f.).

125 aa0., S. 151. Den Hintergrund für diese Behauptung vermögen konkrete Zahlen zu liefern, vgl. Emil Honer Meyer, Die Ford Motor Company, S. 113:

Im Februar 1913 stellten in einem 10-stündigen Arbeitstag 16 000 Mann 16 000 Wagen pro Monat her; genau ein Jahr später bauten 15 800 Mann in einem 8-stündigen Arbeitstag 26 000 Wagen pro Monat. Die Arbeitsstundenquote für einen Wagen fiel von 10 auf 4,8 Stunden. Dabei allerdings ist ein großer Teil der Leistungssteigerung einer zugleich eingeführten Verbesserung von Produktionsmethoden und Maschinerie zuzuschreiben.

126 Henry Ford, Philosophie der Arbeit. Autorisiertes Interview mit Fay Leone Faurote, Dresden o. J. (1929), S. 29.

127 Rudolf Roesler im Vorwort zu Taylor, Grundsätze, S. VII.

128 aa0., S. X.

129 aa0., S. VIIIf.

130 Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 213.

131 Vgl. aa0., S. 213ff.

132 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 40.

133 Rudolf Roesler im Vorwort zu Taylor, Grundsätze, S. XII; I. M. Witte, Taylor, Gilbreth, Ford, S. 9ff.; Witte weist besonders auf die kulturellen Gegensätze zwischen den USA und Deutschland hin.

Anmerkungen zu Kap. 4

- 134 Fritz Söllheim, Taylorsystem für Deutschland, S. 113.
- 135 Vgl. Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960, S. 251 - 262.
- 136 Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 230.
- 137 aaO., S. 227.
- 138 aaO., S. 242.
- 139 aaO., S. 241.
- 140 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 61.
- 141 Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S. 161f.
- 142 aaO., S. 163.
- 143 Franciska Baumgarten, Arbeitswissenschaft und Psychotechnik in Rußland, S. 37.
- 144 H. C. F. Mansilla, Systembedürfnis und Anpassung. Zur Kritik sozialistischer Verhaltenssteuerung, Frankfurt a.M. 1973, S. 13.
- 145 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 250.
- 146 Franciska Baumgarten, Arbeitswissenschaft und Psychotechnik in Rußland, S. 12ff., 71ff.
- 147 aaO., S. 9.
- 148 aaO., S. 47.
- 149 H. C. F. Mansilla, Systembedürfnis und Anpassung, S. 22.
- 150 Rainer M. Lepsius, Art. "Industrie und Betrieb", in: Soziologie. Das Fischer Lexikon Nr. 10, hg. v. René König, Frankfurt a.M. 1958, S. 124.
- 151 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur, S. 22.
- 152 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 37; vgl. S. 35ff.
- 153 Alfred Sohn-Rethel, Geistige und körperliche Arbeit, S. 196f.
- 154 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 373f.
- 155 John P. Frey, Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" und die Arbeiterschaft, S. 9ff., 26ff., 60.

Anmerkungen zu Kap. 4

- 156 aa0., S. 61.
- 157 aa0., S. 20ff.
- 158 aa0., S. 22f.
- 159 aa0., S. 24f.
- 160 aa0., S. 33.
- 161 aa0., S. 32.
- 162 Alfred Sohn-Rethel, Geistige und körperliche Arbeit, S. 197.
- 163 aa0., S. 198.
- 164 Roger Garaudy, Die große Wende des Sozialismus, Wien/München/
Zürich 1970. S. 34.
- 165 aa0., S. 34f.
- 166 Vgl. die Kritik bei Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation,
S. 21f.; Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-
technischer Systeme, S. 27ff.; Lutz von Rosenstiel, Walter Molt,
Bruno Rüttinger, Organisationspsychologie. Sozio-
ökonomie 1, Urban-Taschenbücher Bd. 501, Stuttgart/Berlin/Köln/
Mainz 1972 (Abk.: Lutz v. Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie),
S. 24ff.; vgl. insbesondere den Ansatz der Human Relations in den
Experimenten Elton Mayos, der über die Psychotechnik hinaus-
führte (Kap. 5).
- 167 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion,
S. 51.
- 168 Vgl. aa0., S. 38ff., 64ff.
- 169 Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeits-
welt, S. 159.
- 170 Hugo Münsterberg, Psychology and Industrial Efficiency, Boston
1913, S. 308, zitiert nach Reinhard Bendix, Herrschaft und
Industriearbeit, S. 366.
- 171 Fraciska Baumgarten, Die Psychologie der Menschenbehandlung im
Betrieb, 2. Aufl. Zürich 1946, S. 30.
- 172 ebd.

Anmerkungen zu Kap. 4

- 173 Ernst Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, S. 159.
- 174 Taylor, Betriebsleitung, S. 101.
- 175 ebd.
- 176 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 70.
- 177 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 40.
- 178 Helmut Schelsky, Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, Köln und Opladen 1961, S. 12.
- 179 Vgl. Taylor, Grundsätze, S. 142ff.
- 180 aaO., S. 141.
- 181 John P. Frey, Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" und die Arbeiterschaft, S. 49.
- 182 ebd.
- 183 ebd.
- 184 "T a y l o r glaubt ganz an die Gültigkeit, Sicherheit und Unfehlbarkeit seiner experimentellen Methode. Die Menschennatur kann mit dem Millimetermaß und der geteilten Sekundenstoppuhr genau gemessen werden. Wie der Ingenieur den Wirkungsgrad eines Motors auf dem Bremsstand ermittelt, so kann man auch die Leistung des Menschen feststellen. T a y l o r kalkuliert deshalb genauso mit Menschen wie mit Maschinenteilen."
(Fritz Söllheim, Taylor-System für Deutschland, S. 94).
- 185 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 47.
- 186 Dies macht gerade der Versuch deutlich, sich von Taylor in der modernen Diskussion um die "Humanisierung der Arbeit" abzusetzen, vgl. z.B. Guido Fischer, "Humanisierung der Arbeit", in: Personal, 26. Jg./1974, S. 340 - 342; Franz Thoma, Wie Fließbänder erträglicher werden. Erfahrungen mit der Gruppen-Montage bei Saab und Volvo, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 266 vom 20. Okt. 1973, S. 31; Eberhard Ulich, Peter Groskurth, Agnes Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt a.M. 1973.
- 187 In die Auflistung wurde ein unveröffentlichtes Manuskript von Günter Brakelmann, Taylor, Frederick Winslow, Bochum o. J. (1974), S. 5 - 10, eingearbeitet.
- 188 Ralf Dahrendorf, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 52.

Anmerkungen zu Kap. 4

189 aa0., S. 52f.

190 aa0., S. 53.

191 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 43.

Anmerkungen zu Kap. 5 - Die Human-Relations-Bewegung

- 1 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur, S. 27f.
- 2 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 439.
- 3 aaO., S. 433.
- 4 aaO., S. 387.
- 5 aaO., S. 388.
- 6 (How to Win Friends and Influence People, New York 1936), berechnigte Übertragung aus dem Englischen von H. von Wedderkop, 66. - 75. Tausend, Zürich 1953.
- 7 aaO., S. 89ff., 153ff., 245ff.
Als Regeln zum ersten Thema konnte Carnegie u.a. nennen:
 - "Nehmen Sie ein aufrichtiges Interesse am Schicksal Ihrer Mitmenschen!"
 - "Seien Sie ein guter Zuhörer. Lassen Sie den anderen von sich selbst erzählen!"
 - "Sprechen Sie vor allem auch von Dingen, die den anderen interessieren!"
 - "Tragen Sie stets und ohne Vorbehalt dem Selbstbewußtsein des anderen Rechnung!" (AaO., S. 151).Zur zweiten Erfolgsregel gehören u.a. die folgenden Anweisungen:
 - "Achten Sie die Ansichten des anderen. Sagen Sie niemandem, daß er unrecht habe."
 - "Machen Sie den anderen glauben, es wäre seine Idee!"
 - "Versuchen Sie aufrichtig, die Dinge vom Standpunkt des anderen zu sehen."
 - "Stellen Sie sich auf die Ideen und Wünsche anderer ein!" (AaO., S. 244).Zum dritten Thema gibt Carnegie u.a. folgende Hinweise:
 - "Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung!"
 - "Sprechen Sie zunächst von Ihren eigenen Fehlern, bevor Sie andere Leute kritisieren!"
 - "Lassen Sie den andern fühlen, daß Sie ihn für anständig halten - und er wird sich anständig benehmen!"
 - "Bringen Sie den anderen dazu, seine Entscheidungen selbst zu treffen!"
 - "Es muß dem andern ein Genuß sein, Ihnen Ihre Wünsche zu erfüllen!" (AaO., S. 289).

Anmerkungen zu Kap. 5

- 8 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 399, 401.
- 9 Vgl. zum folgenden Elton Mayo, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen (The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945), nach der 4. Aufl. übersetzt von Rüdiger Proske, Frankfurt a. M. c. J. (1945) (Abk.: Mayo, Arbeitsbedingungen), S. 95 - 107.
- 10 Vgl. aaO., S. 106.
- 11 aaO., S. 100.
- 12 aaO., S. 101 - 103.
- 13 aaO., S. 95.
- 14 Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 260.
- 15 Den offiziellen Bericht über den Verlauf der Experimente geben F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939; eine Zusammenfassung findet sich bei:
Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 108ff.; F. J. Roethlisberger, Betriebsführung und Arbeitsmoral (Management and Morale, Cambridge/Mass. 1941), deutsch nach der 9. Aufl. von Karl Hax unter Mitwirkung von Jutta Braun-Brie und Marianne Paterna, Köln und Opladen 1954 (Abk.: Roethlisberger, Arbeitsmoral), S. 14ff.; T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft. Untersuchungen der menschlichen Beziehungen auf Grund einer Analyse der industriellen Zivilisation der Gegenwart (Leadership in a Free Society, Cambridge/Mass. 1936), aus dem Englischen übersetzt von Otto Nipperdey, Köln und Opladen 1955, S. 43ff.
Daneben sind die Hawthorne-Experimente vielfach in betriebssoziologischer und anderer Literatur aufgenommen: Vgl. Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 307ff.; Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 44ff.; J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, rde Bd. 30, Hamburg 1956, S. 49ff.; Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 298ff.
- 16 Vgl. dazu Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 65, 95.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 17 Vgl. die Leistungskurven bei T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 45f.
- 18 Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 113.
- 19 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 299.
- 20 Vgl. zur Beziehung zwischen Arbeitsleistung und sozialer Gesamtsituation bzw. Gruppensolidarität T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 50 - 58.
- 21 Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 115.
- 22 Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 19f.
- 23 F. J. Roethlisberger und W. J. Dickson, Management and the Worker, S. 247.
- 24 Die Ergebnisse zeigten, daß die einfache Annahme eines geradlinigen Zusammenhanges von Beschwerde eines Arbeiters und dem Gegenstand seiner Beschwerde nicht zutraf. Obwohl man in manchen Fällen den Klagen entsprochen hatte, hörten die Beschwerden nicht auf. In anderen Fällen wurde auf eine Klage hin gar nichts unternommen; nach einer persönlichen Fühlungnahme aber hörten die Beschwerden plötzlich auf.

"Ein typisches Beispiel für einen solchen Fall war die langatmige und gefühlvolle Beschwerde einer Frau über das schlechte Essen in der Kantine. Wenige Tage später, als sie zufällig dem Interviewer begegnete, ließ sie sich begeistert über die bessere Verpflegung aus und dankte ihm für die Weiterleitung ihrer Klage und die rasche Erledigung. Dabei war in diesem Fall nichts geschehen, und trotzdem hatte die Arbeiterin den Eindruck, daß etwas geschehen sei."

(Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 21).
- 25 aa0., S.22f.
- 26 aa0., S. 24.
- 27 ebd.
- 28 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 99ff.; vgl. Anm. 26 zu Kap. 3.
- 29 Vgl. analog zum Unterschied von formeller und informeller Führung Renate Mayntz, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 59ff.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 30 Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 128.
- 31 ebd.
- 32 aaO., S. 131.
- 33 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 304.
- 34 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 317.
- 35 Der Bericht über diese Untersuchungen ist zusammengefaßt in:
Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 135ff.
- 36 Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 20.
- 37 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur, S. 26.
- 38 Amitai Etzioni, Soziologie der Organisationen, Grundfragen der Soziologie, Bd. 12, München 1967, S. 62f.
- 39 aaO., S. 66; vgl. S. 63ff.
- 40 Diese Frage muß noch genauer in der "Kritik der Human Relations" (s. 5.5.) erörtert werden; vgl. auch 5.3.2.
- 41 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 391, versteht diese so:
"Der Arbeiter wurde im Verlaufe der technischen Entwicklung durch die Vermehrung unterteilter und interesselooser Arbeiten geopfert... Mit der steigenden Intensivierung der Mechanisierung wird seine Arbeit nurmehr als eine unangenehme, außerhalb seiner Interessen liegende Aufgabe, als ein Frondienst von beschränkter Dauer angesehen, der als eine soziale Dienstleistung auf eine möglichst große Zahl von Menschen zu verteilen ist."
- 42 "Noch ernster ist die Frage aber in der Tat für den einzelnen Arbeiter. Er hat einen tiefgehenden Verlust an Sicherheit und Gewißheit in seinem eigentlichen Leben und in den Grundlagen seines Denkens erlitten. Für uns alle stammt das Gefühl der Sicherheit und Gewißheit immer aus der gesicherten Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Ist diese Gruppenbildung erst einmal verloren, so kann kein finanzieller Gewinn, keine Sicherstellung des Arbeitsplatzes einen ausreichenden Ersatz dafür bieten. Dort, wo sich die Gruppen mit den Tätigkeiten und den technischen Verfahren unaufhörlich verändern, bemächtigt sich des Einzelnen unvermeidlich ein Gefühl der Vergeblichkeit und der Leere; dieses Gefühl tritt an die Stelle dessen, was unsere Väter als das erhebende Gefühl der Kameradschaft und Sicherheit kannten."
(Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 119f.).
- 43 aaO., S. 28.

Anmerkungen zu Kap. 5

44 aa0., S. 30f.

45 ebd.

46 Adolf Jungbluth, Management und Arbeitswissenschaft, in:
Das Mitbestimmungsgespräch, 19. Jg./1973, S. 75.

47 Mayo, Arbeitsbedingungen, S. 111.

48 T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 102.

49 Diese Themenfolge ist dem Buch von Burleigh B. Gardner und
David G. Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb (amerik.:
Human Relations in Industry), Köln und Opladen 1957, entnommen
(vgl. auch das dortige Inhaltsverzeichnis).

50 aa0., S. 142ff.

51 Vgl. dazu aa0., S. 144ff., 148ff.

52 Zum Begriff der Humantechnik im Unterschied zu Techniken der
Produktion und Organisation vgl. Helmut Schelsky, Der Mensch
in der wissenschaftlichen Zivilisation, S. 9, 11ff.

53 Idealtypisch stellt T. N. Whitehead, Führung in der freien
Gesellschaft, S. 69ff., Führung in einer primitiven und in
der modernen Gesellschaft gegenüber. Führung im "ursprünglichen"
Sinne besitze die Funktion des Vorbildes und der Bewahrung von
Sitten, Gewohnheiten, bestimmten Praktiken usw. Sie trage einen
"konservativen" (also bewahrenden) Charakter. Demgegenüber ent-
spreche moderne Führung einer sich permanent ändernden Gesell-
schaft und sich ändernden Produktionsbedingungen, in denen
Arbeitsteilung und starke Hierarchiebildung eine Diastase von
Leitung bzw. Führungspersonen und der Arbeiterschaft zur Folge
hätten.

54 Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 28.

55 Alfred J. Marrow, Der Mensch lebt nicht vom Lohn allein.
Menschenführung nach neuen Methoden (Making Management Human,
New York/Toronto/London 1957), übersetzt aus dem Amerikanischen
von Inge Leopold, bearbeitet von H. Th. Asbeck, München 1959,
S. 250.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 56 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 397.
- 57 Vgl. Alfred J. Marrow, Der Mensch lebt nicht vom Lohn allein, S. 126ff.; F.J. Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 46ff.; Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 128ff., 148ff.
- 58 Burleigh B. Gardner und David G. Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, S. 249.
- 59 T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 103.
- 60 Wenn F. J. Roethlisberger diesen Begriff bewußt in seine Ausführungen aufnimmt, so gibt er dabei doch gleichzeitig zu verstehen, daß "das Wort 'kooperativ' nichts über den Inhalt der Beziehungen aussagt" (Roethlisberger, Arbeitsmoral, S. 73, Anm. 1).
- 61 Alfred J. Marrow, Der Mensch lebt nicht vom Lohn allein, S. 83.
- 62 aaO., S. 7f.
- 63 Burleigh B. Gardner und David G. Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, S. 247ff.; vgl. auch Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 326, 347ff; Roland Reichwein, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, S. 158ff; modern formuliert bedeutet Integration nach Douglas Mc. Gregor, Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise (New York/Toronto/London 1960), 2. Aufl. Düsseldorf und Wien 1971, S. 63:
- "Schaffen von Bedingungen solcher Art, daß die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Ziele am besten erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen."
- Das bedeutet zugleich (aaO., S. 64):
- "Aus dem Begriff der Integration und der Selbstverantwortung folgt, daß das Unternehmen im Erreichen wirtschaftlicher Ziele leistungsfähiger wird, wenn es in seine Pläne als bedeutenden Faktor die Bedürfnisse und Ziele seiner Mitarbeiter einbaut."
- Zur Integration als kritisch gehandhabtem Begriff vgl. Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 58, 65ff.
- 64 Burleigh B. Gardner und David G. Moore, Praktische Menschenführung im Betrieb, S. 252f.
- 65 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 414.
- 66 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 99.
- 67 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 26f.
- 68 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 299.

Anmerkungen zu Kap. 5

69 Vgl. aaO., S. 305.

70 Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 258.

71 J. Wolf, Personalwesen (Personnel Management), in: Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry, S. 17.

72 aaO., S. 19 - 27.

73 aaO., S. 28f.; vgl. G. Lerch, Erziehung und Ausbildung für Führungskräfte an den Hochschulen (Education for Management), in: Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA, Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. RKW-Auslandsdienst Heft 41, München 1956, S. 29- 46.

74 J. Wolf, Personalwesen, S. 16.

75 aaO., S. 17.

76 Helmut Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 185. Um den Begriff Human Relations besser einzugrenzen, sei er abgehoben von anderen ähnlich klingenden Termini, mit denen sich z.T. eigene Unternehmensstrategien verbinden im Hinblick auf eine Leistungssteigerung im Betrieb und bessere Beziehungen zur Umwelt (vgl. zum Folgenden: Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 255; Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry, S. 12f., 19, 27). "Industrial Relations" betrifft die formalen Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern auf den verschiedenen Ebenen des Betriebes, kann aber auch ohne strenge Abgrenzung zum Wort Human Relations gebraucht werden. "Labour Relations" bezeichnet Betriebsvereinbarungen über Löhne, Arbeitszeiten und sonstige Arbeitsbedingungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

"Human Engeneering" meint die Beeinflussung und Behandlung des einzelnen Arbeiters mit Richtung auf die Arbeitsleistung.

"Public Relations" meint alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen muß, um in der Öffentlichkeit einen guten Ruf zu erwerben und zu bewahren.

Die "Human Relations" selbst beziehen sich auf den Ansatz zur Verbesserung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auf der Grundlage der Berücksichtigung von menschlich-persönlichen Bedürfnissen im Arbeitsprozeß.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 77 Otto Neuloh, Der moderne Betriebsstil, S. 261.
- 78 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 419f.,
nach: General Electric Company, Employee Communication: Executive
Summary, New York 1952, S. 3 - 5.
- 79 Reinhard Bendix, aaO., S. 420, nach: General Electric Company,
aaO., S. 23.
- 80 Reinhard Bendix, aaO., S. 423.
- 81 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 301.
- 82 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 423.
- 83 aaO., S. 426f.
- 84 Helmut Schelsky, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 185.
- 85 Th. Scharmann, Human Relations in Industry und Soziologie, in:
Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry, S. 80.
- 86 Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, S. 253f.
- 87 So z.B. bei Renate Mayntz und Rolf Ziegler, Soziologie der
Organisation, S. 446ff. und Amitai Etzioni, Soziologie der
Organisationen, S. 38.
- 88 So bei Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 11ff.
- 89 Hier muß auf die Ausführungen zum Menschenbild in den ent-
sprechenden Passagen zum kooperativen Führungsmodell
(s.6.5.3.) verwiesen werden.
- 90 Vgl. dazu Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S.
310ff.
- 91 aaO., S. 310.
- 92 aaO., S. 311.
- 93 aaO., S. 312ff.
- 94 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 49.
- 95 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion,
S. 327.
- 96 Wilpert Moore, in: American Sociological Review, zitiert nach:
J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, S. 67.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 97 Vgl. die abfallenden Leistungskurven in: T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 45f.
- 98 Georges Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, S. 329.
- 99 J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, S. 64.
- 100 ebd.
- 101 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 50.
- 102 H. L. Sheppard, Approaches to Conflict in American Industrial Sociology, in: British Journal of Sociology, V/4, Dezember 1954, S. 327, zitiert nach Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 50f.
- 103 Amitai Etzioni, Soziologie der Organisationen, S. 74.
- 104 Fritz Vilmar, Industrielle Arbeitswelt. Grundlagen einer kritischen Betriebssoziologie. Unter Mitarbeit von Klaus Gülden, Stein b. Nürnberg/Freiburg Schweiz 1974, S. 118ff.
- 105 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 49.
- 106 Amitai Etzioni, Soziologie der Organisationen, S. 78ff.
- 107 Wolfgang Littek, Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur, S. 18; Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 49.
- 108 Wolfram Burisch, Industrie- und Betriebssoziologie, S. 33f.
- 109 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 396ff., 334.
- 110 aaO., S. V (Vorwort).
- 111 aaO., S. 307.
- 112 ebd.
- 113 aaO., S. 305f.
- 114 aaO., S. 306.
- 115 Arthur Mayer, Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Bd. 9: Betriebspsychologie, hg. v. A. Mayer, B. Herwig, Göttingen 1961, S. 11.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 116 Die Betriebspsychologie gilt als Oberbezeichnung für die Arbeits- und Sozialpsychologie, vgl. Joachim Franke, Die Anwendung der Psychologie im Bereich der Wirtschaft, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 1. Jg./April 1972, S. 139.
- 117 Arthur Mayer, Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, S. 11; vgl. die Vereinigung beider Forschungsansätze in dem Buch von Ernst Bornemann, Detlef Affeld, Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967.
- 118 Vgl. das Schema in: Arthur Mayer, Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, S. 32 (s. Abb. 2).

Schema

Entwicklungsstufen	Untersuchungsgegenstand	Bereich	Kategorien	Menschenbild	Aspekt	
VI	kultugeschichtliche Bedingungen	kultureller	geistige	Kultnrwesen	kultureller	kult.- und sozialpsychologischer
V	außerbetriebliche Sozialbeziehungen – mitmenschliche und Gruppenbeziehungen, formelle und informelle Gruppen – Mitarbeiter und Vorgesetzte, Mitbestimmung im Betrieb	sozialer	mitseelische	Sozialwesen	mitmenschlicher	
IV	Arbeitsausweitung, Arbeitsplatzwechsel, Arbeitsaustausch, Mitwirkung, neue Berufsbildung	Werterlebnisse	geistig-ethische	Leib-Seele-Geist-Wesen	geistig-ethischer	individualpsychologischer
III	Unfälle, Monotonie, Fließarbeit	Gesamtdisposition, Typus, Intelligenz	charakterologische, typologische	Individualcharakter und Typus	ganzheitlicher, charakterologischer, typologischer	
II	Arbeitsumgebung: Temperatur, Feuchtigkeit, Beleuchtung, Lärm, Ermüdung, Arbeitsgang, Pausen, Arbeitszeit, Arbeitsrhythmus	Leib-(Seele)	(psychische) physiobiologische	Leib-Seele-Einheit	psychophysischer	
I	Elementarbewegungen und -zeiten	Körper	mathematisch-physikalische	„Maschine“	technizierter, wirtschaftlicher	

Abb. 2 (zu Ann. 118): Die Entwicklung des Menschenbildes in der Betriebspsychologie (nach Arthur Mayer)

Anmerkungen zu Kap. 5

- 119 Ernst Bornemann, Detlef Affeld, Betriebspsychologie, S. 22.
- 120 J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, S. 7ff.
- 121 Vgl. Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 29.
- 122 Ernst Bornemann, Detlef Affeld, Betriebspsychologie, S. 25.
- 123 J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, S. 29.
- 124 aa0., S. 27.
- 125 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 15.
Die Organisationspsychologie erwuchs aus der Arbeits- und
Industriepsychologie und hat die "allgemeinen Gesetzmäßigkeiten
menschlichen Organisationen zum Gegenstand" (ebd.).
- 126 aa0., S. 29.
- 127 aa0., S. 19.
- 128 J. A. C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, S. 65.
- 129 Vgl. Erich Fromm, Humanistische Planung (1968), in: ders.,
Analytische Sozialpsychologie und Gesellschaftstheorie, edition
suhrkamp Bd. 425, Frankfurt a.M. 1970, S. 162ff.
- 130 Vgl. die Grundlegung dieses Ansatzes in: ders., Psychoanalyse
und Ethik, Zürich 1954.
- 131 ders., Humanistische Planung, S. 163.
- 132 Das ist das große Leitthema des Buches von Erich Fromm, Die
Revolution der Hoffnung. Für eine humanisierte Technik (The
Revolution of Hope. Toward a Humanized Technology, New York/
Evanston/London 1968), Stuttgart 1971.
- 133 ders., Humanistische Planung, S. 163.
- 134 ebd.
- 135 ders., Die Revolution der Hoffnung, S. 56.
- 136 aa0., S. 47ff.
- 137 aa0., S. 16f.
- 138 Vgl. 3.6.
- 139 T. N. Whitehead, Führung in der freien Gesellschaft, S. 77.

Anmerkungen zu Kap. 5

- 140 Helmut Thielicke, Theologische Ethik, Bd. III, § 963, S. 286.
- 141 aaO., § 180, S. 58f.
- 142 aaO., § 987, S. 292.
- 143 aaO., § 980, S. 290.
- 144 Hans Schulze, Mitbestimmung in kirchlicher Sicht, in:
Evangelisches Staatslexikon, hg. v. Hermann Kunst, Roman
Herzog, Wilhelm Schneemelcher, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975,
Sp. 1576.
- 145 So z.B. Hans Sachsse, Technik und Verantwortung. Probleme der Ethik
im technischen Zeitalter, Freiburg 1972, S. 25, 110 u.ö.
- 146 H. Gross, Art. "Human Relations", in: Wörterbuch der Soziologie,
hg. v. Wilhelm Bernsdorf und Friedrich Bülow, Stuttgart 1955,
S. 223.
- 147 So kann Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 54f., sagen:
"Jedoch wird schon jetzt verständlich, welche Chancen die
'human-relations'-Bewegung und andere Ideologisierungen des
Betriebes auch in ihren verflachten Formen haben müßten. Sie
trafen zum mindesten in der Bürokratie auf ein dringendes
Bedürfnis und boten Füllmaterial an, mit dem der soziale Hohl-
raum und das entsprechende Vakuum des Bewußtseins eilig ausge-
stopft werden konnten, bevor der Unterdruck Explosivstoffe
ansaugte."

Anmerkungen zu Kap. 6 - Kooperative Führungsmodelle

- 1 Vgl. Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 252ff.
- 2 aaO., S. 260ff., 266ff.
- 3 aaO., S. 271.
- 4 aaO., S. 276f.
- 5 aaO., S. 280f.
- 6 Vgl. aaO., S. 270ff.; MfF, Bd. I, S. 94ff.; Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, bes. S. 100ff.; für den Organisationsaspekt vgl. Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 15ff.; Renate Mayntz, Rolf Ziegler, Soziologie der Organisation, S. 448ff.
- 7 Der Begründer der Systemtheorie, Ludwig von Bertalanffy, definiert ein System als "eine Anzahl von in Wechselwirkung stehenden Elementen" (ders., Zu einer allgemeinen Systemlehre, 1949, in: Organisation als System, hg. v. Knut Bleicher, S. 32).
- 8 aaO., S. 34.
- 9 Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 235f.
- 10 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 16.
- 11 Erich Kosiol, N. Szyperski, Kl. Chmielewicz, Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, 1965, in: Organisation als System, hg. v. Knut Bleicher, S. 77.
- 12 Erich Kosiol, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 32.
- 13 Vgl. Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 35ff. Demnach kann z.B. eine Verschiebung vom aufbaubezogenen zum ablaufbezogenen Prinzip stattfinden, vgl. Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 270.
- 14 Renate Mayntz, Rolf Ziegler, Soziologie der Organisation, S. 481.
- 15 Ein solches Modell stellt Knut Bleicher für den Betrieb in systemtheoretischer Perspektive vor (vgl. ders., Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 278; vgl. Abb. 3).

Anmerkungen zu Kap. 6

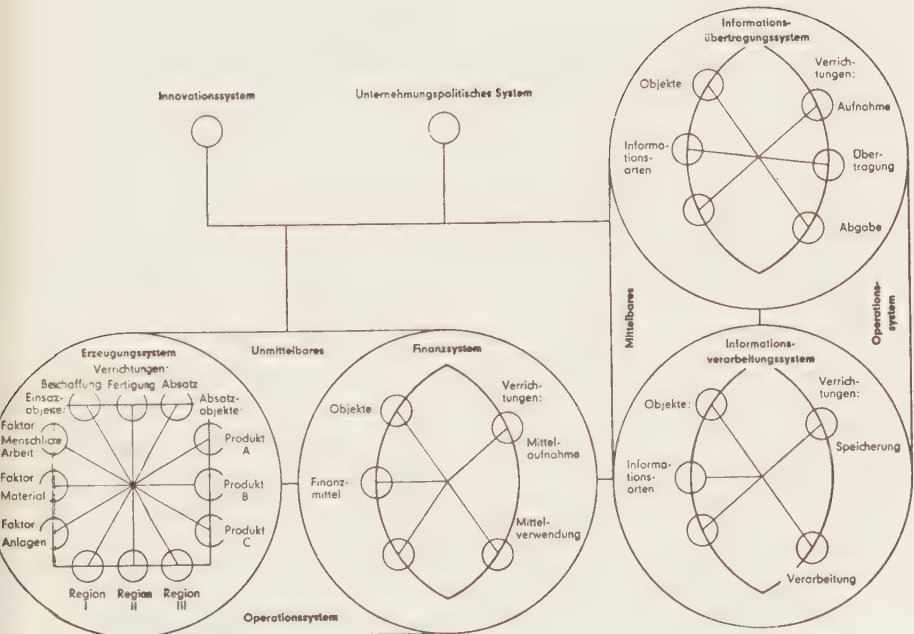


Abb. 3 (zu Anm. 15): Das Operationssystem im systemorientierten Organisations- und Führungsmodell (nach Knut Bleicher)

Anmerkungen zu Kap. 6

- 16 Nach Renate Mayntz, Rolf Ziegler, Soziologie der Organisation, S. 450.
- 17 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 64.
- 18 Renate Mayntz, Rolf Ziegler, Soziologie der Organisation, S. 493.
- 19 Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen, § 2,1, S. 1.
- 20 Erwin Grochla, Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht (1971), in: Theorie und Praxis der Kooperation. Schriften zur Kooperationsforschung, hg. v. Erik Boettcher, Bd. 3, Tübingen 1972, S. 1.
- 21 aa0., S. 2.
- 22 Karl Marx, Das Kapital, Bd. I, Karl Marx-Friedrich Engels, Werke Bd.23, Berlin 1962, S. 327ff.
- 23 aa0., S. 340.
- 24 aa0., S. 349.
- 25 aa0., S. 350. Marx kann auch die Tätigkeit des Kapitalisten mit der eines Dirigenten vergleichen:

"Alle unmittelbar gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Arbeit auf großem Maßstab bedarf mehr oder minder einer Direktion, welche die Harmonie der individuellen Tätigkeiten vermittelt und die allgemeinen Funktionen vollzieht, die aus der Bewegung des produktiven Gesamtkörpers im Unterschied von der Bewegung seiner selbständigen Organe entspringen. Ein einzelner Violinspieler dirigiert sich selbst, ein Orchester bedarf des Musikdirektors. Diese Funktion der Leitung, Überwachung und Vermittlung, wird zur Funktion des Kapitals, sobald die ihm untergeordnete Arbeit kooperativ wird."
(Ebd.).
- 26 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 96ff.
- 27 aa0., S. 65.
- 28 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 374.
- 29 Eduard Gaugler, Elemente des kooperativen Führungsstils, S. 121.
- 30 Martin Irle, Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt a.M. 1971, S. 239.
- 31 MfF, Bd. I, S. 61.
- 32 Horst Kern, Michael Schumann, Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Bd. II, S. 118ff.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 33 Als synonyme Begriffe für die Bezeichnung kooperativ können nach MfF, Bd. I, S. 35, gelten:
- demokratisch,
 - sozialintegrativ,
 - partnerschaftlich,
 - funktional.
- 34 Analog unterscheidet Karl Otto Hondrich zwischen Demokratisierung als "Machtveränderung" (inhaltlicher Aspekt) und "Herrschaftsveränderung" (formaler Aspekt); vgl. ders., Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, S. 2⁴ff.
- 35 Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 90.
- 36 Letztere wurde bereits 1951 mit mathematischer Terminologie eingeführt und ergab schließlich in Kombination mit sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen einen betriebswirtschaftlichen Ansatz, der Sozialsystem und ökonomisches System unter dem Begriff der "Entscheidung" zu verbinden versucht. Hierin geht das spezifische Handeln der Wirtschaftssubjekte ein; vgl. Edmund Heinen, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: ders. (Hg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 23 - 70.
- 37 Auf diese Disziplin bezieht sich der kooperative Führungsansatz am stärksten. Das MfF, Bd. I, S. 21, hält fest:
- "Wirksames Management bedingt die Beherrschung neuer Management-Techniken; menschlich zuträgliches, humanes Management baut auf psychologischen, soziologischen und sozialpsychologischen Erkenntnissen auf."
- Vgl. zu verhaltenstheoretischen Ansätzen Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 24f.
- 38 Otto Neuloh, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, S. 88.
- 39 Die Durchsetzung demokratischer Prinzipien (hier: die paritätische Mitbestimmung) wurde jedoch nur für die Eisen und Stahl erzeugende Industrie (vgl. das Mitbestimmungsgesetz vom 21. Mai 1951, in: Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen, S. 115ff.) erreicht.

Anmerkungen zu Kap. 6

40 Gerhard P. Bunk, Erziehung und Industriearbeit, S. 296.

41 Michael Argyle, Soziale Interaktion, Köln 1972, S. 288ff.;
Reiner Bastine, Gruppenführung, in: Sozialpsychologie, Hand-
buch der Psychologie, Bd. 7, 2, hg. v. C. F. Graumann, Göttingen
1972, S. 1654 - 1709; Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation,
S. 102 f.; Karl Otto Hondrich, Demokratisierung und Leistungsge-
sellschaft, S. 29ff.; Lutz von Rosenstiel u.a., Organisations-
psychologie, S. 108 - 145; W. Kindlimann, Führungsstil und
Produktivität, in: Psychologie in Betrieb, Schule und Umwelt.
Festschrift für Hans Biäsch, hg. v. R. Bühlmann u.a., Bern/
Stuttgart/Wien 1971, S. 27 - 42.

Ein solches Modell bildet etwa neben den noch darzustellenden
das der "Personalwirtschaft" von Peter Uwe Kupsch, Rainer Marr
(Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre. Entscheidungen
im Industriebetrieb, hg.v. Edmund Heinen, 6.Teil, Wiesbaden
1972, S. 445-574). Kooperation wird hier eingepaßt in eine
Motivations- und Bedürfnistheorie.

43 s. zum Exkurs: "Phasen der Betriebsstile nach OTTO NEULOH", zu 3.5.,

44 Vgl. zur Bestimmung des Begriffs scheindemokratisch - in der
Unterscheidung zwischen formaler und inhaltlicher Machtab-
tretung - Karl Otto Hondrich, Demokratisierung und Leistungs-
gesellschaft, S. 27.

45 Vgl. MfF, Bd. I, S. 35.

46 Vgl. zu 6.3.1. und 6.3.2.3.

47 Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 25.

48 Vgl. dazu 6.4.

49 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, Führungsbrevier der Wirtschaft,
Bad Harzburg 1970.

50 aaO., S. 4 - 6.

51 Otto Blume, Wilhelm M. Breuer, Das "Harzburger Modell" - ein
Modell für den öffentlichen Dienst? Ein Gutachten für die
Gewerkschaft ÖTV, Stuttgart 1972, S. 35.

52 aaO., S. 38.

53 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, Führungsbrevier der Wirtschaft, S. 9.

54 aaO., S. 10ff.

55 aaO., S. 11.

56 ebd.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 57 aa0., S. 10.
- 58 aa0., S. 14.
- 59 aa0., S. 320ff.
- 60 aa0., S. 26ff.
- 61 Vgl. dazu Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 229ff.
- 62 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, Führungsbrevier der Wirtschaft,
S. 14, 17.
- 63 aa0., S. 15.
- 64 aa0., S. 87ff., 95ff., 102ff.
- 65 aa0., S. 40ff., 229ff.
- 66 aa0., S. 40.
- 67 aa0., S. 61f.
- 68 aa0., S. 75ff.
- 69 aa0., S. 76.
- 70 aa0., S. 79.
- 71 Vgl. aa0., S. 127ff.
- 72 aa0., S. 129.
- 73 aa0., S. 141.
- 74 aa0., S. 146ff.
- 75 Vgl. aa0., S. 167ff.
- 76 aa0., S. 184ff.
- 77 aa0., S. 169.
- 78 Vgl. aa0., S. 195ff.; dazu auch Reinhard Höhn, Die Führung
mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg o. J. (1961).
- 79 Reinhard Höhn, Gisela Böhme, Führungsbrevier der Wirtschaft,
S. 209.
- 80 Vgl. aa0., S. 225ff.
- 81 aa0., S. 240.
- 82 MfF, Bd. I, S. 91:
"Die Konzeption hat zunächst viel Erfolg gehabt, weil sie dem

Anmerkungen zu Kap. 6

Mitarbeiter mehr Entscheidungsbefugnisse einräumte als eine offensichtlich dirigistische oder autoritäre Konzeption. Sie kam außerdem den Forderungen nach flexiblen, selbständig handelnden Fachkräften entgegen."

83 aa0., S. 85.

84 Otto Blume, Wilhelm M. Breuer, Das "Harzburger Modell" - ein Modell für den öffentlichen Dienst?, S. 31.

85 aa0., S. 32f.

86 aa0., S. 33f.

87 MfF., Bd. I, S. 86.

88 Martin Irle, Macht und Entscheidungen in Organisationen, S. 41.

89 aa0., S. 32.

90 aa0., S. 43.

91 aa0., S. 210f.

92 aa0., S. 212. Irle zieht daraus die Schlußfolgerung, daß es wenig austrage, die Stab-Linien-Organisation zu verbessern. Er kommt deshalb zu dem Schluß, daß es "realistischer (erg. sei), das L i n i e - S t a b - P r i n z i p t o t a l z u v e r w e r f e n " (ebd.).

93 MfF., Bd. I, S. 88.

94 Otto Blume, Wilhelm M. Breuer, Das "Harzburger Modell" - ein Modell für den öffentlichen Dienst?, S. 38, stellen fest, daß sie nur einmal in den von ihnen ausgewerteten Publikationen der Management-Akademie in Harzburg auf eine Stellungnahme zum Mitbestimmungsproblem gestoßen sind.

95 aa0., S. 39.

96 aa0., S. 40.

97 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 140.

98 MfF., Bd. I und II.

99 Vgl. die Broschüre: Management-Akademie des BFW Bad Zwischenahn, o. J. (1972/73), in der das Lehrprogramm und die Lehrziele der Akademie vorgestellt werden.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 100 Dies entspricht auch dem Postulat von Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 35ff.
- 101 Vgl. Managment-Akademie des BFW Bad Zwischenahn, Schaubild der Beilage.
- 102 MfF, Bd. I, S. 48.
- 103 aa0., S. 21.
- 104 aa0., S. 18.
- 105 aa0., S. 21.
- 106 aa0., S. 28.
- 107 aa0., S. 29.
- 108 aa0., S. 188.
- 109 ebd.
- 110 aa0., S. 186.
- 111 aa0., S. 190.
- 112 aa0., S. 191.
- 113 MfF, Bd. II, S. 173.
- 114 aa0., S. 174.
- 115 ebd.
- 116 MfF, Bd. I, S. 40ff.
- 117 MfF, Bd. II, S. 172.
- 118 aa0., S. 176.
- 119 ebd.
- 120 MfF, Bd. I, S. 21.
- 121 MfF, Bd. II, S. 179.
- 122 aa0., S. 180ff.
- 123 aa0., S. 182.
- 124 MfF, Bd. I, S. 14ff.
- 125 aa0., S. 19f.
- 126 aa0., S. 21.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 127 aaO., S. 28.
- 128 MfF, Bd. II, S. 173.
- 129 aaO., S. 168f.
- 130 Management-Akademie des BFW Bad Zwischenahn, S. 7 ("Rahmenkonzept").
- 131 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme.
- 132 aaO., S. 16.
- 133 aaO., S. 23.
- 134 Vgl. Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 82, 86, 88f.; G. Gramm, Guido Fischer als Vertreter der normativen Methode in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Innsbruck 1960; Siegfried Katterle, Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, bes. S. 36ff., 41ff., 75ff., 151; ders., Sozialwissenschaft und Sozialethik. Logische und theoretische Probleme praktischer Sozialwissenschaften, besonders christlicher Soziallehren, Göttingen 1972, S. 11ff., S. 47ff.; Gerhard Weisser, Art. "Sozialwissenschaft, normative", in: Evangelisches Soziallexikon, hg. v. Friedrich Karrenberg, 6. Aufl. Stuttgart/Berlin 1969 Sp. 1167 - 1170.
- 135 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 21f.
- 136 aaO., S. 1.
- 137 aaO., S. 22.
- 138 aaO., S. 26.
- 139 aaO., S. 22.
- 140 aaO., S. 4.
- 141 aaO., S. 20.
- 142 aaO., S. 63ff.
- 143 aaO., S. 5; vgl. dazu die Abbildung aaO., S. 141.
- 144 aaO., S. 21.
- 145 aaO., S. 147 (Unsicherheitsabsorption und Komplexitätsreduzierung).

Anmerkungen zu Kap. 6

146 aaO., S. 113.

147 ebd.

148 aaO., S. 147f.

149 Martin Irie, Macht und Entscheidungen in Organisationen, S. 32.

150 Vgl. zu 6.1.1.

151 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 119.

152 Karl Heinz Neumann, Optimal führen - Elemente einer zeitgemäßen Konzeption und Methodik, in: ders. (Hg.), Optimal führen. Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, 2. Aufl. Heidelberg o. J. (1970) (Abk.: Karl Heinz Neumann, Optimal führen), S. 9 - 112.

153 ders., Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, in: Stimme der Arbeit, 16. Jg./1974, S. 29.

154 ders., Optimal führen, S. 25.

155 Peter F. Drucker, Praxis des Management, S. 22f.

156 Karl Heinz Neumann, Optimal führen, S. 22.

157 aaO., S. 19.

158 Peter F. Drucker, Praxis des Management, S. 16.

159 Karl Heinz Neumann, Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 28.

160 ders., Optimal führen, S. 11.

161 aaO., S. 33ff.

162 aaO., S. 99.

163 aaO., S. 66.

164 aaO., S. 63.

165 ders., Probleme der Nachfolge (unveröffentlichtes Manuskript), Bad Boll o. J., S. 6.

166 aaO., S. 8f.

167 ders., Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 30.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 168 ders., Optimal führen, S. 112.
- 169 aaO., S. 62.
- 170 ebd.
- 171 ders., Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 30.
- 172 ders., Optimal führen, S. 33ff.
- 173 aaO., S. 44f.
- 174 ders., Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 28.
- 175 aaO., S. 28f.
- 176 ders., Optimal führen, S. 39.
- 177 aaO., S. 40; ders., Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 29.
- 178 aaO., S. 29f.
- 179 ders., Die Persönlichkeit des Chefs als Faktor optimalen Führens, in: ders., Optimal führen, S. 199ff.
- 180 ebd.
- 181 Eberhard Müller, Wie gewinnt man Autorität?, in: Karl Heinz Neumann, Optimal führen, S. 163.
- 182 aaO., S. 157f.
- 183 Karl Heinz Neumann, Probleme der Nachfolge, S. 1.
- 184 ders., Optimal führen, S. 62.
- 185 aaO., S. 54ff.
- 186 aaO., S. 61f.
- 187 aaO., S. 19.
- 188 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 114.
- 189 Vgl. Michael Kunczik, Der Stand der Führungsforschung, in: ders., Führung. Theorien und Ergebnisse, hg. v. Alphons Silbermann, Düsseldorf/Wien 1972, S. 262ff.
- 190 aaO., S. 270ff.
- 191 Klaus Heß, Lothar Coenen, Art. "Dienen", in: Theologisches Begriffslexikon, hg. v. Lothar Coenen, Erich Beyreuther und Hans Bietenhard, Bd. I, Wuppertal 1967, S. 187, 193.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 192 Vgl. zur Unterscheidung Hans Schulze, Straßen für das Jahr 2000. Zur Sozialethik des Straßenverkehrs, in: ders. (Hg.), Straßen für das Jahr 2000. Plädoyers für ein neues Verkehrssystem, Neukirchen-Vluyn 1971, S. 197ff.
- 193 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 51f.
- "... Darum hängt die Güte menschlichen Zusammenlebens und Zusammenwirkens in einer solchen Institution (sc. Familie, Betrieb, Staat usw.) immer auch von deren Strukturen ab, und nicht nur vom Geist der beteiligten Personen... Dieser Interdependenz von Strukturellem und Personalem in den gesellschaftlichen Institutionen entspricht nun eben eine doppelte, selbstredend ein Ganzes bildende Verantwortung: die Verantwortung für gute interpersonale Beziehungen, ohne die auch die besten Betriebsstrukturen nichts nützen, und die Verantwortung für menschengerechte Betriebsstrukturen, deren Fehlen gute interpersonale Beziehungen selbst unter kooperationswilligen Menschen erschweren, wenn nicht verunmöglichen. Der eine Verantwortungsbezug bestimmt spezifisch die Personal-, der andere spezifisch die Sozialethik."
- (AaO., S. 51).
- 194 aaO., S. 52ff., 59ff.; ebenso: ders., Was macht das Handeln der Kirche zum christlichen Handeln?, in: Christsein in einer pluralistischen Gesellschaft, hg. v. Hans Schulze, Hans Schwarz, Hamburg 1971, S. 277.
- 195 ders., Was macht das Handeln der Kirche zum christlichen Handeln?, S. 277f.
- 196 ders., Mitbestimmung in der Industrie, S. 17.
- 197 aaO., S. 172.
- 198 aaO., S. 25ff.
- 199 aaO., S. 30.
- 200 aaO., S. 32.
- 201 ebd.
- 202 aaO., S. 83ff.
- 203 aaO., S. 111.
- 204 Die Mitbestimmungs-Denkschrift der EKD (vgl. Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Eine Studie der Kammer für soziale Ordnung, hg. v. Rat der EKD. Mit Erläuterungen von Eberhard Müller, Hamburg 1968, S. 92ff.) hatte sich-gegenüber der

Anmerkungen zu Kap. 6

Konzeption Richs-nicht zu einer eindeutigen Befürwortung der paritätischen Mitbestimmung durchringen können. Sie sah u.a. bei einem Patt im Aufsichtsrat die Entscheidungsfähigkeit der Unternehmen gefährdet (aaO., S. 94).

205 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 91.

206 aaO., S. 64.

207 aaO., S. 63.

208 ebd.

209 aaO., S. 70.

210 aaO., S. 109ff.

211 aaO., S. 172:

"Von wirklicher Partizipation der Arbeitnehmerseite am Produktionsmitteleigentum kann darum erst dann die Rede sein, wenn sie auch an der Verfügungsmacht über dasselbe teilhat."

212 aaO., S. 64ff.

213 aaO., S. 72; vgl. S. 71ff.

214 aaO., S. 72.

215 aaO., S. 131.

216 aaO., S. 151.

217 aaO., S. 143.

218 aaO., S. 151; vgl. S. 142ff. Ausführlich nahm dazu erstmals von evangelischer Seite aus das Seminar für kirchlichen Dienst in der Industrie in Mainz-Kastel unter der Leitung von Horst Symanowski Stellung; die entsprechenden Thesen finden sich in einem Sonderdruck aus der "Stimme der Arbeit" vom Amt für Industrie- und Sozialarbeit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: aaO., Nr. 10, 12. Jg./1970; vgl. auch Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 144ff.

219 Arthur Rich, aaO., S. 151.

220 aaO., S. 139.

Anmerkungen zu Kap. 6

221 ebd.

222 aa0., S. 140.

223 aa0., S. 55ff.

224 aa0., S. 59.

225 Hanno Kesting, Herrschaft und Knechtschaft, vgl. bes. S. 11, 22, 27, 62f., 65; Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 19.

226 Hanno Kesting, Herrschaft und Knechtschaft, S. 65.

227 aa0., S. 11.

228 Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 25, 23.

229 Hanno Kesting, Herrschaft und Knechtschaft, S. 27, 54ff.

230 Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 158.

231 aa0., S. 21; Wolfgang Belitz, Herrschaft im Betrieb. Theologisch-sozialethische und anthropologische Aspekte, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 24. Jg./1975, S. 1; ähnlich ist der Herrschaftsbegriff bei Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 33, gebraucht.

232 Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 205; Vilmar nennt als Ziel den "Sozialismus mit menschlichem Gesicht" (aa0., S. 20).

"... Demokratisierung: Herstellung von Gleichheit und Freiheit in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen, und Sozialismus sind ein und dasselbe. Demokratisierung ist die Verwirklichung demokratischer Grundätze in allen Bereichen der Gesellschaft - Demokratie als gesamtgesellschaftlicher Prozeß. Demokratisierung ist also der Inbegriff aller Aktivitäten, deren Ziel es ist, autoritäre Herrschaftsstrukturen zu ersetzen durch Formen der Herrschaftskontrolle von 'unten', der gesellschaftlichen Mitbestimmung, Kooperation und - wo immer möglich - durch freie Selbstbestimmung."

(Aa0., S. 21).

233 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 208.

234 Fritz Vilmar, Menschenwürde - Sachzwänge - Strategien der Humanisierung. Grundelemente einer betriebsdemokratischen Theoriebildung, in: ders. (Hg.), Menschenwürde im Betrieb.

Anmerkungen zu Kap. 6

Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, rororo aktuell Bd. 580, Nr. 1604, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 23f.

235 Vgl. aa0., S. 26ff.

236 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit.

237 aa0., S. 8.

238 Konrad Thomas, Die betriebliche Situation der Arbeiter, Stuttgart 1964, S. 47:

"Ein Betrieb, in dem ab morgen die Arbeiter nur noch das täten, wozu sie der Ordnung nach verpflichtet sind, würde aufhören zu funktionieren."

(Zitiert bei Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 23).

239 Hillmann zählt eine ganze Palette von kooperativen Einrichtungen auf, die auf Initiative des Managements hin durchgeführt wurden; vgl. aa0., S. 12ff.

240 aa0., S. 8.

241 aa0., S. 15f., 21f.

242 aa0., S. 22.

243 aa0., S. 33.

244 Vgl. Anm. 25 zu Kap. 6.

245 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 22.

246 aa0., S. 57.

247 Vgl. aa0., S. 55ff.

248 aa0., S. 67.

249 ebd.

250 aa0., S. 68.

251 aa0., S. 69.

252 aa0., S. 72. Hillmann ist nach einer Lehranalyse psychotherapeutisch als Gruppenanalytiker und Leiter von Selbstfahrungsgruppen tätig geworden (vgl. aa0., S. 238).

Anmerkungen zu Kap. 6

253 aa0., S. 237.

254 aa0., S. 74.

255 ebd.

256 ebd.

257 aa0., S. 68.

258 Wolfgang Brezinka, Die Pädagogik der Neuen Linken, Stuttgart 1972, S. 18.

259 Henry Clay Lindgren, Einführung in die Sozialpsychologie. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Martin G. Stempel, 2. Aufl. Weinheim und Basel 1974, S. 463.

260 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 72.

261 Vgl. den Titel des Buches von Günter Hillmann: Befreiung der Arbeit.

262 Vgl. Iring Fetscher, Von Marx zur Sowjetideologie, 8. Aufl. Frankfurt a. M./Berlin/Bonn 1962, S. 12ff.

263 Wolfgang Belitz, Herrschaft im Betrieb.

264 aa0., S. 2.

265 Seminar für kirchlichen Dienst in der Industriegesellschaft. Gossner-Mission Mainz am Rhein, Arbeitstagung mit niederländischen Industriepfarrern zum Thema: Neutralität und Parteilichkeit in der kirchlichen Industrie- und Sozialarbeit (UIM), vom 6. - 10. November 1972 im Arbeitszentrum der Gossner Mission Mainz (hektographierter Abzug).

266 Wolfgang Belitz, Herrschaft im Betrieb, S. 2.

267 ebd.

268 aa0., S. 5.

269 aa0., S. 4.

270 aa0., S. 6.

271 aa0., S. 7.

272 ebd.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 273 aaO., S. 8.
- 274 aaO., S. 9.
- 275 aaO., S. 12.
- 276 aaO., S. 11.
- 277 ebd.
- 278 aaO., S. 3.
- 279 aaO., S. 12.
- 280 aaO., S. 3.
- 281 Vgl. Anm. 88 - 90 zu Kap. 6.
- 282 Wolfgang Belitz, Herrschaft im Betrieb, S. 6.
- 283 aaO., S. 12.
- 284 Vgl. Anm. 277 zu Kap. 6.
- 285 Hans Schulze, Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 207.
- 286 ders., Zur Kritik der Revolutionstheologien, in: Kerygma und Dogma. Zeitschrift für theologische Forschung und kirchliche Lehre, 15. Jg./1969, S. 250.
- 287 Vgl. die Broschüre des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft: Situationen, München o. J. (1975), S. 5. Gerade indem sich diese Werbe- und Programmschrift an Führungskräfte aus dem Bereich der Wirtschaft wendet, kann sie offen Konflikte und Belastungen der Führungskräfte ansprechen.
- 288 Vgl. Karl Otto Hondrich, Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, S. 28f.
- 289 Vgl. Anm. 6ff. zu Kap. 6.
- 290 Fritz Vilmar, Menschenwürde - Sachzwänge - Strategien der Humanisierung, S. 20.
- 291 Vgl. 6.1.3.
- 292 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 123; Karl Otto Hondrich, Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, S. 59ff.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 293 aaO., S. 46.
- 294 aaO., S. 71.
- 295 Wilhelm Hennis, Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs, Köln und Opladen 1970.
- 296 aaO., S. 24.
- 297 Zum Ganzen vgl. Karl Otto Hondrich, Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, S. 62ff.
- 298 Vgl. die entsprechenden Paragraphen zur Mitbestimmung im Betrieb: Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen, Betriebsverfassungsgesetz. Vom 15. Januar 1972, §§ 74ff., S. 27ff; § 99, S. 38f.; § 102, S. 40f.; u.ö.
- 299 MfF, Bd. I, S. 18; Fritz Vilmar, Menschenwürde - Sachzwänge - Strategien der Demokratisierung, S. 15f.
- 300 Peter F. Drucker, Praxis des Management, S. 459f.
- 301 aaO., S. 453.
- 302 Fritz Vilmar, Strategien der Demokratisierung, Bd. I, S. 32.
- 303 aaO., S. 20.
- 304 aaO., S. 19ff. Vgl. dazu die Anwendung in: aaO., Bd. II: Modelle und Kämpfe der Praxis.
- 305 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 208.
- 306 aaO., S. 209.
- 307 Vgl. dazu die unter 6.3. dargestellten Führungsmodelle.
- 308 MfF, Bd. I, S. 21.
- 309 ebd.
- 310 Von gewissen Einschränkungen war bereits unter 6.1.1. die Rede.
- 311 Hans Paul Bahrdt, Industriebürokratie, S. 36ff., bringt dazu das Beispiel eines Meßstellenleiters in einem Hüttenwerk.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 312 Vgl. z. B. Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 280ff.
- 313 Gerd Peter, Das IBM-System, S. 215.
- 314 Rolf Vieweg, Datenverarbeitung - praktischer Einsatz für das Management, in: Management-Enzyklopädie. Das Management-Wissen in 6 Bänden, Bd. II, München 1970, S. 177.
- 315 Horst W. Beck, Der Mensch und die Denkmaschine. Die Kybernetik fordert uns!, Information Nr. 43 der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen, Stuttgart 1970, S. 5.
- 316 aaO., S. 10.
- 317 Rolf Vieweg, Datenverarbeitung - praktischer Einsatz für das Management, S. 176.
- 318 aaO., S. 177.
- 319 Peter F. Drucker, Die ideale Führungskraft, Knaur-Taschenbuch Bd. 248, Düsseldorf 1971, S. 153ff.
- 320 Gerd Peter, Das IBM-System, S. 159.
- 321 aaO., S. 160.
- 322 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 36.
- 323 Douglas McGregor, Der Mensch im Unternehmen, S. 47ff., 59ff.
- 324 Nach Hans Werner, Motivation und Führungsorganisation, Heidelberg 1972, S. 57f.
- 325 Vgl. 6.3.
- 326 Vgl. zu 6.3.1.
- 327 Vgl. das Schaubild der Beilage zur Broschüre: Management-Akademie des BFW Bad Zwischenahn.
- 328 Joachim Israel, Der Begriff Entfremdung, Makrosoziologische Untersuchung von Marx bis zur Soziologie der Gegenwart, rde Bd. 359, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 26ff.
- 329 aaO., S. 24, 27f.
- 330 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 27f.; Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 102f.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 331 Meist geht man in Führungslehren von einer Bedürfnishierarchie aus (z.B. nach Abraham Harold Maslow, Motivation and Personality, 2. Ed. New York/Evanston/London 1970, S. 35ff.), bei der die jeweils höheren Bedürfnisse erst dann verhaltensbestimmend werden, wenn die Bedürfnisse auf der niedrigeren Stufe befriedigt sind (vgl. auch Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 27f.).
- 332 Lutz von Rosenstiel u.a., aaO., S. 126.
- 333 Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 276ff.
- 334 aaO., S. 274f.
- 335 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 118.
- 336 aaO., S. 126ff.
- 337 Der Betriebsrat besitzt Mitbestimmungsrechte (nicht nur Unterrichts- und Beratungsrechte, vgl. z. B. § 90 des Betriebsverfassungsgesetzes. Vom 15. Januar 1972, in: Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen, S. 35) in allen Arbeitszeitfragen, bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, in Zuweisung und Kündigung von Werkwohnungen (vgl. aaO., § 87, S. 33f.), wenn "die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet" werden (aaO., § 91, S. 35), bei personellen Einzelmaßnahmen (aaO., § 99, S. 38f.), bei Kündigungen (aaO., § 102, S. 40) u.a.
- 338 Knut Bleicher, Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, S. 270.
- 339 Vgl. die bei Wolfgang Belitz gebrauchten Werte, die auf christlicher Grundlage fußen, 6.4.2.
- 340 Vgl. Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 25ff., 56f., 73ff.

Anmerkungen zu Kap. 6

- 341 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 113;
Peter F. Drucker, Praxis des Management, S. 369ff.
- 342 Dem entspricht das Managementprinzip des "Management by
Objectives", vgl. Erwin Grochla, Unternehmensorganisation,
S. 231ff.
- 343 Reimer Gronemeyer, Integration durch Partizipation?, S. 123.
- 344 Vgl. das erste dargestellte kooperative Führungsmodell, 6.2.
- 345 So Günter Hillmann, vgl. zu 6.4.1.
- 346 So Arthur Rich, vgl. zu 6.3.2.3.
- 347 Ein Argument Karl Heinz Neumanns, vgl. zu 6.3.2.2.
- 348 Vgl. zu 6.3.2.1.
- 349 Hans Schulze, Mitbestimmung in kirchlicher Sicht, Sp. 1577.
- 350 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 71ff.
- 351 Friedrich Fürstenberg, Die Bedeutung der Mitbestimmung am
Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie, in: Menschenwürde
im Betrieb, hg. v. Fritz Vilmar, S. 171.
- 352 Vgl. Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches
Aktionszentrum, S. 89ff.
- 353 Günter Brakelmann, Mit Stoppuhr und Bandmaß. Umstrittene
Lebensqualität in der Arbeitswelt, in: Evangelische Kommentare,
8. Jg./1975, S. 414.
- 354 Joachim Häusler, Grundfragen der Betriebsführung. Eine Analyse
der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden
1966, S. 99.

Anmerkungen zu Kap. 7 - Neuralgische Punkte der Führungsmodelle

- 1 Ernst T. Schumacher, Im Zeitalter des Überflusses. Erwägungen über eine Alternative zur modernen Technologie, in: Evangelische Kommentare, 8. Jg./1975, S. 528.
- 2 Georg Picht, Mut zur Utopie, S. 7, 11f.
- 3 Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, S. 73ff.
- 4 Vgl. 8.3.5.3.
- 5 Vgl. Hanno Kesting, Herrschaft und Knechtschaft, S. 55f.
- 6 Dennis Meadows, Donella Meadows, Erich Zahn, Peter Milling, Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.
- 7 Charles Birch, Es ist an der Zeit zu zahlen. Schöpfung, Technik und Überleben der Menschheit, in: Lutherische Monatshefte, 15. Jg./1976, S. 12.
- 8 Jens Fischer (, Eberhard Stammer, Hans Norbert Janowski), Der Bedarf und die Bedürfnisse. "Qualität des Lebens" als politische Kategorie, in: Evangelische Kommentare, 5. Jg./1972, S. 708.
- 9 Günter Linnenbrink, Sozialpolitik im Weltmaßstab. Wachstums-einschränkung zugunsten neuer Lebensqualität, in: Lutherische Monatshefte, 14. Jg./1975, S. 673 .
- 10 Innerhalb des Neomarxismus vgl. z.B. Herbert Marcuse, Der eindimensionale Mensch, S. 77.
- 11 Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 87:
"Politisch gesehen geht es ... um eine Erweiterung des gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zielsystems. Es geht um einen neuen 'Erfolgs'-Begriff, der neben und gegen nationale makro- und mikroökonomische Zielgrößen wie Sozialprodukt und Lebensstandard, Produktivität und Gewinn stehen soll. Es geht also um einen Maßstab individueller, gesamtgesellschaftlicher, ja selbst menschheitlicher Wohlfahrt, der auch numerisch erfäßbare und damit sichtbare Wertentscheidungen ermöglichen soll."
- 12 aaO., S. 98ff.
- 13 aaO., S. 110.
- 14 Vgl. den Zwischenbericht zum Zielfindungsexperiment des Zentrum Berlin für Zukunftsforschung: H. H. Koelle, Ein Zielfindungsexperiment über die Qualität des Lebens, 1. Zwischen-

Anmerkungen zu Kap. 7

bericht, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 24, 4. Jg./1972, S. 15 - 19. Es zeigt sich, daß einzelnen Zielen von den Befragten eine unterschiedliche Bewertung je nach Entwicklungsstand eines Landes zugeschrieben wird (aaO., S. 16). Für Westeuropa wird die größte Veränderung in einer "Anhebung des moralisch-ethischen Zustandes" erwartet (ebd.).

- 15 A. M. Klaus Müller, Die präparierte Zeit. Der Mensch in der Krise seiner eigenen Zielsetzungen, Stuttgart 1972, S. 30ff.
- 16 Heinz Busch, Planung, langfristige Zielvorstellungen und Zukunftsforschung, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 11, 2. Jg./1970, S. 17.
- 17 Ossip K. Flechtheim, Top-Management und Zukunftsforschung. Weiterführende Anmerkungen zu dem Artikel von Heinz Busch, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, aaO., S. 19.
- 18 Vgl. 3.4.
- 19 Oswald von Nell-Breuning, Das Managertum in der heutigen Gesellschaft, S. 286.
- 20 Hans Schulze, Art. "Mitbestimmung in kirchlicher Sicht", Sp. 1577.
- 21 Ossip K. Flechtheim, Top-Management und Zukunftsforschung, S. 19.
- 22 Vgl. die schon öfter angeschnittene Thematik der Mitbestimmung im Betrieb, 3.5. (Exkurs); 6.1.3.; 6.3.1.; 6.3.2.3.; 6.5.4.; 6.6.
- 23 Hans Schulze, Art. "Mitbestimmung in kirchlicher Sicht", Sp. 1576.

Dieses Modell findet sich bereits im SPD-Entwurf (Modellvariante I, Langzeitprogramm: Paritätisches Dreibänke-Modell nach einem ökonomisch-politischen Orientierungsrahmen für die Jahre 1973 - 85, aus: Materialien zum Parteitag 1972 in Hannover) und in einem Modell-Entwurf der KAB (aus dem Grundsatzprogramm des Bundesvorstandes der Katholischen Arbeitnehmerbewegung Deutschlands, Köln 1972), in: Mitbestimmung in Modellen. Schaubilder und Erläuterungen der aktuellen Mitbestimmungsmodelle. Eine Schrift

Anmerkungen zu Kap. 7

des Wirtschaftsrates der CDU e.V., Bonn 1973 (verantwortlich: Dr. Haimo George, Ölbergstr. 13, 5300 Bonn), S. 12, 38.

Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 236 - 240; vgl. 3.4.3., S. 61f.

25 aa0., S. 240.

"Gefährlich im Sinne des Gemeinwohls und des Umweltschutzes ist der einseitig durch privatwirtschaftliches Gewinnstreben motivierte Anpassungsdruck, der legitime individuelle und gesellschaftliche Rechte der Bevölkerung allgemein und hier besonders in der Umweltschutzvorsorge nur mangelhaft zur Geltung kommen läßt."

(Aa0., S. 241).

26 aa0., S. 265.

27 aa0., S. 265f.

28 Helge Pross, Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, S. 88.

29 aa0., S. 115.

30 Vgl. M. Rainer Lepsius, Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, S. 53.

31 Zum Ganzen vgl. aa0., S. 41ff.; zum Schichtenmodell s. aa0., S. 51.

32 aa0., S. 48.

33 aa0., S. 54.

34 Rolf E. Vente, Bedingungen technologischer Prozesse, in: Tutzingener Studien. Texte und Dokumente zur politischen Bildung, hg. v. der Evangelischen Akademie Tutzing, Heft 2/1975, S. 66.

35 aa0., S. 67f.

36 M. Rainer Lepsius, Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, S. 54.

37 Vgl. auch Georg Picht, Prognose, Utopie, Planung. Die Situation des Menschen in der Zukunft der technischen Welt, Stuttgart 1967, S. 8ff.

38 Eckart Heimendahl, Wissenschaft, Technologie und Humanität. Interview mit Prof. Georg Picht, in: ders., Zukunft im Kreuzverhör, Gütersloh/Wien 1970, S. 117.

Anmerkungen zu Kap. 7

- 39 Helmut Schelsky, Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, S. 16.
- 40 Vgl. Hans Feyer, Über das Dominantwerden der technischen Kategorien in der Lebenswelt der industriellen Gesellschaft; Helmut Schelsky, Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, S. 10ff.
- 41 Rolf E. Vente, Bedingungen technologischer Prozesse, S. 69.
- 42 Charles Birch, Es ist an der Zeit zu zahlen, S. 13.
- 43 Auf diesem Gedanken baut das Buch von Hans Sachsse, Technik und Verantwortung, auf.
- 44 aaO., S. 71, 94, 148; zum Ganzen des Zusammenhanges vgl. S. 144ff.
- 45 aaO., S. 25f., 110, 146f.
- 46 aaO., S. 74.
- 47 Charles Birch, Es ist an der Zeit zu zahlen, S. 13.
- 48 aaO., S. 14. Zu bedenken gibt der Tatbestand, daß ein Sechstel des Bruttosozialprodukts der Welt von den multinationalen Konzernen kontrolliert wird (ebd.) und diese insofern die weiteren Linien der Entwicklung entscheidend mitzubestimmen vermögen.
- 49 aaO., S. 15.
- 50 Helmut Schelsky, Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, S. 11.
- 51 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 56f.
- 52 Vgl. 2.3.
- 53 So schon Adam Smith, Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen. In drei Bänden, Bd. I (übersetzt und eingeleitet von Peter Thal), Berlin 1963, S. 13ff.
- 54 Günter Brakelmann, Humanisierung der Arbeit als sozialetisches Problem. Positionen und Tendenzen, in: Deutscher Evangelischer Kirchentag Frankfurt 1975. Dokumente, Stuttgart/Berlin 1975, S. 240.
- 55 Günter Brakelmann zählt dafür folgende anthropologisch nachteilige Wirkungen auf:

Anmerkungen zu Kap. 7

Es ergeben sich von einer Einschränkung des Bewegungsspielraumes her:

- zu geringe Befriedigung des motorischen Bedürfnisses;
- sensorische Verkümmern, indem das Wahrnehmungsfeld auf den kleinen Arbeitsbereich beschränkt wird;
- soziale Isolierung durch Alleinarbeit;
- psychische und sprachliche Verkümmern, bedingt durch mangelnde sprachliche Kommunikation;
- Bewußtsein, durch arbeitsorganisatorische und technologische Zwänge hoffnungslos determiniert und instrumentalisiert zu sein;
- in den längerfristigen Auswirkungen: frühzeitiger körperlicher Verschleiß;

von einer Einschränkung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes her:

- Abnahme der allgemeinen Entscheidungswilligkeit und Entscheidungsfähigkeit;
- Abnahme des Verantwortungsbewußtseins;
- Verlust eines inhaltlichen Wertbewußtseins der einzelnen Person;
- Verhinderung eines kooperativen Arbeitsstiles und dadurch Tendenz zu einer undialogischen Existenz;
- Ohnmachtsgefühle, Apathie und Resignation, indem kein eigenständiges Denken und Handeln provoziert wird;

von einer stereotypen Zeiteinteilung her:

- Verlust des Zeit- und Geschichtsbewußtseins;
- Zerstörung eines prozeßhaften Zeitempfindens;
- Bewußtlosigkeit in der Tätigkeit durch vollständige Habitualisierung einzelner Handgriffe;
- Verlust eines umfassenden Realitätsbewußtseins durch eine endlose und ziellose Verrichtung und mangelndes Miterleben der umfassenden komplizierten Realität einer technischen Produktion;
- Verlust der Sinnhaftigkeit von Arbeit: Der Sinn der Arbeit liegt außerhalb seiner selbst, in der Freizeit, im Konsum.

(AaO., S. 243f.).

56 Bei ihr wurde die elektronische Datenverarbeitung (EDV) zum zentralen Maschinensystem, vgl. Gerd Peter, Das IBM-System, S. 21.

57 aaO., S. 215.

Anmerkungen zu Kap. 7

58 "Dieser Anpassungsprozeß an das Informationssystem bringt bei IBM eine Menge Vorteile für die Mitarbeiter, jedoch auch neue Belastungen mit sich. Vor allem im Bereich der ... Kommunikationsform Mensch-Mensch, also den sozialen Beziehungen. Diese neuen Belastungen ergeben sich sozusagen aus der Sache selbst. Kommunikation war als Übermittlung von Information und Information als Reduktion von Ungewißheit oder Komplexität definiert worden. Dabei bedienen sich Sender und Empfänger einer gemeinsamen Sprache, ohne die Verständigung nicht möglich wäre. Die übermittelte Nachricht enthält nun nicht nur Information (Entropie), die in bit meßbar ist, sondern auch Weit-schweifigkeit (Redundanz). Nun ist diese Redundanz, sieht man einmal von dem Bereich der Nachrichtensicherung ab, überflüssig, weil sie keine notwendige Information enthält und deshalb betriebswirtschaftlich ein Kostenfaktor ist. Rationalisierung in der Mensch-Mensch-Kommunikationsbeziehung heißt dann also weitgehende Vermeidung von Redundanz, d.h., alle anderen Funktionen von menschlicher Kommunikation, wie Gefühlsübertragungen, soziale Bestätigung, psychische Entlastung, werden 'ausgemerzt' (Luhmann) 'oder bleiben doch zumindest im Bereich der formalen, offiziellen Kommunikation unerfüllt. Das Verhalten wird unter eine einseitige, künstliche Disziplin gebracht. Es nimmt den Charakter von Arbeit an'."

(Aa0., S. 117f.).

Naturgemäß entsteht unter den Betroffenen Mißtrauen gegenüber dem Informationssystem; die Angst vor Verlust an persönlichem Dispositionsspielraum durch Transparenz der Arbeitsvorgänge sowie vor Verlust an beruflichen Fertigkeiten stehen im Vordergrund der Bedenken.

Jedoch vermag dieses System nur zu funktionieren, wenn alle wichtigen Informationen in die Datenbank eingehen (aa0., S. 116).

59 Vgl. den Sammelband: Menschenwürde im Betrieb, hg. v. Fritz Vilmar.

60 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 16.

61 Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 228.

62 Vgl. die Führungsmodelle unter 6.3. und 6.4.

63 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 70.

64 Roger Garaudy, Die große Wende des Sozialismus, S. 32.

65 ebd.

Anmerkungen zu Kap. 7

- 66 Diese Kritik wurde bereits in der Auseinandersetzung um die Human Relations laut, vgl. zu 5.5.1. und 5.5.4.
- 67 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 235.
- 68 Vgl. bes. den Wertansatz und die Ausführungen zur Mitbestimmung bei Arthur Rich, 6.3.2.2.
- 69 Vgl. die Konzeption des MfF, 6.3.1.
- 70 Diesen Ansatz verkörpert der Entwurf von Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, vgl. 6.3.2.1.
- 71 Adolf Maria Stöber, Rudolf Bindig, Peter Derschka, Kritisches Führungswissen. Emanzipation und Technologie in wissenschaftssoziologischer Sicht, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974, S. 120ff.
- 72 Vgl. 3.2.
- 73 Adolf Maria Stöber, Rudolf Bindig, Peter Derschka, Kritisches Führungswissen, S. 105.
- 74 aa0., S. 106.
- 75 aa0., S. 109.
- 76 Helge Pross, Karl W. Boetticher, Manager des Kapitalismus, S. 84.
- 77 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S.239.
- 78 Vgl. aa0., S. 236ff.
- 79 Adolf Maria Stöber, Rudolf Bindig, Peter Derschka, Kritisches Führungswissen, S. 182.
- 80 Vgl. 5.3.4. und 6.5.3.

TEIL III. SOZIALETHISCHE KRITERIEN DER MENSCHENFÜHRUNG IM BETRIEB

Kap. 8 - Die Ermittlung sozialetnischer Kriterien für die Menschenführung im Betrieb

- 1 Diese Methodik kann auf verschiedene Bereiche angewandt werden: die Physik(vgl. A. M. Klaus Müller, Die präparierte Zeit, S. 50), den Informationsaustausch in Institutionen oder bei der politischen Willensbildung (Müller nennt dies eine " z i r k u l ä r - partizipatorische Kommunikationsstruktur"; aaO., S. 537ff.) oder die theologische Hermeneutik (vgl. Wilfried Joest, Fundamentaltheologie. Theologische Grundlagen- und Methodenprobleme, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974, S. 210; allerdings schlägt Joest statt des Wortes "hermeneutischer Zirkel" besser den Begriff "hermeneutische Spirale" vor - "der 'Zirkel' würde strenggenommen ja bedeuten, daß das Vorverständnis wieder in sich selbst zurückkehrt"; aaO., S. 178).

Für die ethische Kriterienbildung schlägt die Denkschrift "Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen" ähnlich, doch nach der Vorstellung der Konfrontation, vor, Korrelation als "Hin und Her zwischen theologischen und durch Sachanalyse geleiteten Erwägungen" (Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen. Eine Denkschrift der Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland, hg. v. Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 1970, Ziffer 64, S. 31) zu verstehen.

- 2 Diesen Begriff hat auch Günter Altner, Schöpfung am Abgrund. Die Theologie vor der Umweltfrage, Neukirchen-Vluyn 1974, S. 186ff., für die Bildung eines Umweltethos aufgenommen.
- 3 Constanze Eisenbart, Komplexität sichert Stabilität. Überlegungen für eine humanökologische Strategie, in: Lutherische Monatshefte, 15. Jg./1976, S. 192.
- 4 A. M. Klaus Müller, Die präparierte Zeit, S. 591.
- 5 Vgl. die Denkschrift "Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen", Ziffer 34, S. 19f.
- 6 Hans Freyer, Die Technik als Lebensmacht, Denkform und Wissenschaft, S. 157f.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 7 Vgl. 4.1.
- 8 Vgl. 5.2.
- 9 Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 105.
- 10 aaO., S. 106.
- 11 aaO., S. 106f.
- 12 Auch Sinndeutungen des menschlichen Lebens treten zurück, wie sie die frühere Anthropologie (meist spekulativ oder in metaphysischer Ableitung) vertreten hat; vgl. Walter Schulz, Philosophie in der veränderten Welt, S. 336ff.
- 13 aaO., S. 457.
- 14 Zur Definition des Begriffs zweckrational vgl. Paul Lorenzen, Oswald Schwemmer, Konstruktive Logik. Ethik und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl. Mannheim/Wien/Zürich 1975, S. 166f.: Unter zweckrational wird hier die Abstimmung der Mittel mit Zielen verstanden. Ein "System von Zwecken" (, dem ein Normen-System zur Seite stehen kann,) bedeutet dementsprechend: zwischen einem Zweck Z_1 und einem Zweck Z_2 besteht eine solche Beziehung, daß Z_1 ein Unterzweck zu Z_2 ist (aaO., S. 166).
- 15 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 58.
- 16 Vgl. z.B. Gerd Peter, Das IBM-System, S. 164ff.
- 17 Vgl. Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 32f., 58; Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 38ff.; Edmund Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 59ff.; Erich Kosiol, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, S. 20ff., 223ff.
- 18 Vgl. 4.6.; 5.5.; 6.3.; 6.4.;
- 19 s. 6.3.2.1.
- 20 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 24.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 21 Vgl. Walter Löwe, Art. "Persönlichkeitsrecht, allgemeines", in: Evangelisches Staatslexikon (EvStL), Sp. 1795ff.
Ein Vorbild zu Art. 1 und 2 des Grundgesetzes (Unantastbarkeit der Menschenwürde, Schutz der Persönlichkeit, Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit) bietet bereits Art. 4 der Französischen Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte vom 26. Aug. 1789:
"Die Freiheit besteht darin, alles tun zu können, was einem anderen nicht schadet: Also hat die Ausübung der natürlichen Rechte jedes Menschen keine Grenzen als jene, die den übrigen Gliedern der Gesellschaft den Genuß dieser natürlichen Rechte sichern..."
(Reinhold Zippelius, Art. "Persönlichkeitsentfaltung", in: Evangelisches Staatslexikon (EvStL), Sp. 1792).
- 22 Gerhard Gloege, Art. "Person, Personalismus", in: Evangelisches Kirchenlexikon. Kirchlich-theologisches Handwörterbuch, hg. v. Heinz Brunotte und Otto Weber (EKL), Bd. III, 2. Aufl. Göttingen 1962, Sp. 133; vgl. S. 131f.
- 23 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 25.
- 24 Max Horkheimer, Autorität und Familie, S. 188f.
- 25 aaO., S. 192f.
- 26 Drei Wurzeln nimmt Wilhelm Flitner für die personale Kultur an:
1.) den christlichen Glauben mit seinem am unmittelbarsten ins Abendland hereinwirkenden ethischen Fundament;
2.) das Gefüge des römischen Rechts- und Verwaltungssystems;
3.) die griechische Bildung mit ihrer philosophischen Energie, ihrem wissenschaftlichen Streben und den vielen Beispielen von Lebensgestaltung und freiem Denken.
(Ders., Die Geschichte der abendländischen Lebensformen, München 1967, S. 18f.).
- 27 Theodor Litt, Das Bildungsideal der deutschen Klassik und die moderne Arbeitswelt, 4. Aufl. Bochum o. J., S. 39:
"Ein 'ganzer' Mensch sein zu dürfen - dies eben ist doch das in der Tiefe bohrende Verlangen desjenigen, dem die sein Zeitalter beherrschende Arbeitsordnung zumutet, in einer vom Ganzen abgespaltenen Teilverrichtung von beschämender Geringfügigkeit seinen Lebensinhalt zu finden."
- 28 Vgl. bereits den aus humanistischen Werten heraus entworfenen Lösungsversuch von Georges Friedmann; s. zu 2.5.

Anmerkungen zu Kap. 8

29 s. 5.5.4.

30 Erich Fromm, Humanistische Planung, S. 164.

31 ders., Die Revolution der Hoffnung. Für eine humanisierte Technik,
(New York/Evanston/London 1968) Stuttgart 1971, S. 97.

32 aa0., S. 43.

33 ebd.

34 aa0., S. 45.

35 aa0., S. 137.

36 aa0., S. 48.

37 ders., Die Kunst des Liebens (amer.: The Art of Loving),
Ullstein Buch Bd. 258, Frankfurt a.M./Berlin/Wien 1972, S. 41:

"... die Liebe ... ist eine Aktion, Ausübung einer menschlichen
Macht, die nur in Freiheit ausgeübt werden kann und niemals das
Ergebnis eines Zwanges ist.

Die Liebe ist eine Aktivität und kein passiver Affekt. Ganz
allgemein kann man sie mit der Feststellung umschreiben, daß die
Liebe in erster Linie ein G e b e n und kein Empfangen ist."

38 ders., Die Revolution der Hoffnung, S. 115.

39 aa0., S. 146.

40 aa0., S. 53, 99.

41 aa0., S. 16.

42 aa0., S. 17.

43 ders., Humanistische Planung, S. 169f.

44 aa0., S. 166.

45 Vgl. ders., Die Revolution der Hoffnung, S. 110ff.

46 ebd.

47 aa0., S. 115.

48 aa0., S. 117 - 122.

49 aa0., S. 126.

50 aa0., S. 137.

51 Zur Frage des Konsums vgl. aa0., S. 142ff.

Anmerkungen zu Kap. 8

52 aa0., S. 142.

53 aa0., S. 161.

54 aa0., S. 160.

55 aa0., S. 155.

56 aa0., S. 149f.

57 Vgl. zu 8.1. und zu 8.2.3.

58 Vgl. zu 3.6.

59 s. Anm. 52 zu Kap. 8.

60 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 29.

61 s. dazu auch Günter HILLMANN, 6.4.1.

62 Adam Schaff, Marxismus und das menschliche Individuum, rde
Bd. 332, Nr. 380, Reinbek bei Hamburg 1970, S. 7.

63 aa0., S. 8.

"Der Einzelmensch als Teil der Natur, als Objekt, der Einzelmensch als Teil der Gesellschaft, im Sinne der Erklärung seiner Einstellungen, Anschauungen und Werturteile als Funktion der gesellschaftlichen Verhältnisse, schließlich der Einzelmensch als Frucht der Selbsterzeugung - das sind die Grundpfeiler der MARXschen Konzeption des menschlichen Individuums."

(Aa0., S. 32).

64 aa0., S. 20.

65 Karl Marx, Ökonomisch-philosophische Manuskripte: Zur Kritik der Nationalökonomie (1844), S. 89.

66 Joachim Israel, Der Begriff Entfremdung, S. 36f.

67 Georg Lukács, Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins.
Die Arbeit, Sammlung Luchterhand Bd. 92, Neuwied und Darmstadt 1973, S. 13; vgl. S. 11ff.

68 Karl Marx, Das Kapital, Bd. III, Karl Marx - Friedrich Engels, Werke Bd. 25, Berlin 1960, S. 874.

69 ebd.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 70 Agnes Heller, Hypothese über eine marxistische Theorie der Werte, edition suhrkamp Bd. 565, Frankfurt a.M. 1972, S. 9.
- 71 ebd.
- 72 ebd.
- 73 Die humanistische Haltung Marx' hebt besonders Erich Fromm in seinem Buch: Das Menschenbild bei Marx, Frankfurt a.M. 1963, hervor.
- 74 Joachim Israel, Der Begriff Entfremdung, S. 16.
- 75 Agnes Heller, Hypothese über eine marxistische Theorie der Werte, S. 13f.
- 76 Karl Marx, Das Kapital, Bd. I, S. 618.
- 77 Reinhold Zippelius, Geschichte der Staatsideen, München 1971, S. 169.
- 78 Herbert Schack, Marx, Mao, Neomarxismus. Wandlungen einer Ideologie, Frankfurt a.M. 1969, S. 181.
- 79 Herbert Marcuse, Der eindimensionale Mensch, S. 18f., 36f. u.ö.
- 80 Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Dialektik der Aufklärung.
- 81 Jürgen Habermas, Technik und Wissenschaft als "Ideologie", in: ders., Technik und Wissenschaft als "Ideologie", edition suhrkamp Bd. 287, 5.Aufl.Frankfurt a.M. 1968, S.90.
- 82 aaO., S. 98ff.
- 83 aaO., S. 99f.
- 84 Vgl. 6.4.1.
- 85 Es soll nicht die ganze Diskussion um die mittleren Axiome aufgenommen werden; vgl. dazu Hans-Joachim Kosmahl, Ethik in Oekumene und Mission. Das Problem der "Mittleren Axiome" bei J. H. Oldham und in der christlichen Sozialethik, Göttingen 1970. Vgl. auch die Ausführungen unter 1.3.
- 86 Hans Schulze, Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 195.
- 87 Hans-Joachim Kosmahl, Ethik in Oekumene und Mission, S. 29.
- 88 aaO., S. 21.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 89 "Deshalb bedarf es zwischen der bloß allgemeinen Feststellung der ethischen Forderungen des Evangeliums und den Entscheidungen, die im Einzelfall getroffen werden müssen, wie ich es nennen möchte, der Zwischenaxiome. Sie erst geben der christlichen Ethik einen klaren Bezug. Sie sind ein Versuch, die Richtung zu bestimmen, in der der christliche Glaube sich in einer besonderen Gesamtlage auswirken muß. Sie binden nicht für alle Zeiten, sondern sie sind vorläufige Umschreibungen der Art von Lebensführung, wie sie in einer bestimmten Zeit und unter bestimmten Umständen von Christen gefordert wird."
- (AaO., S. 57).
- 90 aaO., S. 55.
- 91 aaO., S. 23.
- 92 aaO., S. 57.
- 93 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 52f.
- 94 ders., Das "Humanum" als Leitbegriff der Sozialethik, S. 54.
- 95 Hans Schulze, Ethik im Dialog, S. 135.
- 96 ders., Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 196.
Schulze gebraucht hier den Begriff der "induktiven Sequenz".
- 97 aaO., S. 197f.
- 98 aaO., S. 200.
- 99 aaO., S. 196; vgl. S. 195.
- 100 Vgl. Walter Kreck, Grundfragen christlicher Ethik, S. 11.
- 101 Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen, Ziffer 32f., S. 19.
- 102 Heinz-Horst Schrey, Einführung in die evangelische Soziallehre, Darmstadt 1973, S. 26.
- 103 Hans Schulze, Gottesoffenbarung und Gesellschaftsordnung. Untersuchungen zur Prinzipienlehre der Gesellschaftstheologie, München 1968, S. 15;
ders., Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 205.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 104 Martin Honecker, Art. "Sozialethik", in: Evangelisches Staatslexikon (EvStL), Sp. 2354f.; das biblizistische Modell der Normgewinnung beschreibt A. K. Ruf, Grundkurs Moraltheologie, Bd. I: Gesetz und Norm, Freiburg im Breisgau 1975, S. 59ff.
- 105 Friedrich Mildener, Die halbe Wahrheit oder die ganze Schrift. Zum Streit zwischen Bibelglauben und historischer Kritik, München 1967, S. 22.
- 106 Den Unterschied zwischen Dogmatik, historischer Theologie und Sozialethik gilt es noch näher zu bestimmen. Wir folgen dabei Martin Honecker:
- "Während die traditionelle dogmatische Theol. (sc. Theologie) (deduktiv) von Glaubensgrundsätzen oder Bekenntnisaussagen ausgeht, muß die S. (sc. Sozialethik) zunächst empirisch gesellschaftl. Realität aufarbeiten, kann also im Ansatz nicht deduktiv vorgehen. Die S. verselbständigt sich damit methodisch von der Dogmatik, wenngleich die in der Dogmatik tradierten und interpretierten Glaubensgrundsätze für die s. (sc. sozialethische) Urteilsbildung nach wie vor unentbehrlich sind. Mit der hist. (sc. historisch)-kritischen Theol. teilt die S. die Erkenntnis des hist. Abstandes, der die Gegenwart von der Zeit des AT (sc. Alten Testaments) und NT (sc. Neuen Testaments) und der Reformation trennt. Biblische oder reformatorische Ordnungsvorstellungen ... lassen sich nicht unmittelbar auf die Gegenwart übertragen... Im Unterschied zur hist.-kritischen Theol. geht es in der S. aber nicht um die interpretierende Vermittlung von Vergangenheit und Gegenwart, sondern um die theol. Reflexion und Beurteilung gegenwärtiger Gesellschaft. Sie steht dabei in der Gefahr, der gesellschaftl. Gegenwart eine Offenbarungsqualität beizulegen und aus den Forderungen und Aufgaben der Gegenwart (als 'K a i r o s ') den 'Willen Gottes', das 'Gebot der Stunde' zu entnehmen. Die Kontrolle durch die hist.-kritische und die dogmatische Theol. ist für die S. deswegen als Korrektiv unentbehrlich, auch wenn diese eine eigene Thematik hat und eine selbständige Methodologie entwickeln muß, in Kooperation mit den Sozialwissenschaften und unter Aufnahme der theol. Tradition."
- (Martin Honecker, Art. "Sozialethik", Sp. 2354f.)
- 107 Darauf weist Claus Westermann nachdrücklich hin, in: Das Alte Testament und Jesus Christus, 2. Aufl. Stuttgart 1973, S. 7ff., 50ff.
- 108 Wolfgang Trillhaas, Dogmatik, 2. Aufl. Berlin 1967, S. 12ff.
- 109 Zum Thema der Führung im Pentateuch vgl. Josef Schreiner, Führung - Thema der Heilsgeschichte im Alten Testament, in: Biblische Zeitschrift, Neue Folge, 5. Jg./1961, S. 2 - 18; Martin Noth, Überlieferungsgeschichte des Pentateuch, 3. Aufl. Darmstadt 1966, S. 48ff.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 110 Jean L'Hour, Die Ethik der Bundestradiation im Alten Testament, Stuttgarter Bibel-Studien Bd. 14, Stuttgart 1967, S. 32ff., 40ff.
- 111 Georg Fohrer, Das Alte Testament. Einführung in Bibelkunde und Literatur des Alten Testaments und in Geschichte und Religion Israels. Erster Teil, Gütersloh 1969, S. 86.
Vgl. dazu auch Claus Westermann, Art. "אָדָם, 'ā d ā m , Mensch", in: Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament. Zwei Bände, hg. v. Ernst Jenni unter Mitarbeit von Claus Westermann (THAT), Bd. I, München/Zürich 1971, Sp. 50f.:

"Was der Mensch eigentlich ist, wird im AT (sc. Alten Testament) besonders im Sein des Menschen gegenüber Gott, in seinem Abstand von ihm und in seiner Abhängigkeit von ihm gesehen. In dieser Gruppe des Gebrauchs von 'ā d ā m (sc. Mensch) (etwa 60 Stellen) liegt ein besonderer Schwerpunkt. Das Menschenverständnis des AT geht nicht von einem an sich seienden, in seiner eigenen Existenz beruhenden Menschen aus, der dann so oder so in Beziehung zu Gott tritt; vielmehr ist mit 'ā d ā m ein zu Gott in Beziehung stehendes Menschsein gemeint. Der Mensch kann als solcher gar nicht bestimmt, gar nicht verstanden werden, ohne daß seine Existenz im Gegenüber zu Gott gesehen ist."
- 112 Vgl. Lv. 19,34; Ex. 23,4f.; Prv. 25, 21f. Ähnlich im Neuen Testament: Mt. 22, 37 - 39 parr. (Doppelgebot der Liebe) und 5,43-47 (Gebot der Feindesliebe).
- 113 So Gen. 1,27f.; vgl. Ps. 8,7; 115, 16.
- 114 Als ein Beispiel für Mißbrauch von Technik wird in Gen. 11, 1 - 9 der Turmbau zu Babel erzählt, wo der Mensch in einen Rausch des Selbstruhms verfällt (V. 4).
- 115 Hans Walter Wolff, Anthropologie des Alten Testaments, München 1973, S. 328.
- 116 Vgl. Ps. 8.
- 117 Werner Foerster, Neutestamentliche Zeitgeschichte, Hamburg 1968, S. 93ff.
- 118 In diesem Sinne will Dorothee Sölle Jesus verstehen; vgl. dies., Phantasie und Gehorsam. Überlegungen zu einer künftigen christlichen Ethik, Stuttgart/Berlin 1968, S. 61:

"Jesus war ein Mensch, der es wagte, 'ich' zu sagen ohne Rückendeckung... Jesu Freiheit, Jesu 'ich aber sage dir' blieb unableitbar."

Anmerkungen zu Kap. 8

"Ich halte Jesus von Nazareth für den glücklichsten Menschen, der je gelebt hat... Der so aus dem Reichtum des Selbst lebende Mensch kann auf einen Teil seiner eigenen Wünsche verzichten..." (AaO., S. 63f.).

119 Martin Hengel, War Jesus Revolutionär? Calwer Hefte Bd. 110, Stuttgart 1970, S. 11ff.

120 Vgl. die Trias in 1. Kor. 13,13.

121 Wilfried Joest, Ontologie der Person bei Luther, Göttingen 1967, S. 269ff., 274ff.

122 Jürgen Moltmann, Mensch. Christliche Anthropologie in den Konflikten der Gegenwart, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1973, S.155f.

123 Wilfried Joest, Ontologie der Person bei Luther, S.241ff.

124 Jürgen Moltmann, Mensch, S. 157f.

125 K. Koch, Art. "ῥῆς, gemeinschaftstreu/heilvoll sein", in: THAT, Bd. II, München/Zürich 1976, S. 515; zu den verschiedenen Bedeutungsvarianten vgl. aaO., Sp. 507ff.

126 Gerhard von Rad, Theologie des Alten Testaments, Bd. I: Die Theologie der geschichtlichen Überlieferungen Israels, 4. Aufl. München 1962, S. 382.

127 aaO., S. 382f.

128 Vgl. bei Hans Conzelmann, Grundriß der Theologie des Neuen Testaments, München 1968, S. 140.

129 Ethelbert Stauffer, Art. "ἀγάπη, ἀγάπη, ἀγαπητός"(B.), in: ThW, Bd. I, hg. v. Gerhard Kittel, Stuttgart 1957 (= 1933), S.46. Liebe kommt im Griechischen nicht einheitlich vor:
ἔρως und ἀγάπη bilden ein krasses Gegensatzpaar:

"Der ἔρως ist von Hause aus die Allerweltsliebe, die bald hier, bald dort ihre Befriedigung sucht. Ἀγάπη ist eine Liebe, die Unterschiede macht, die ihren Gegenstand wählt und festhält. Der Eros ist von einem mehr oder minder unbestimmten Drang nach einem Objekt bestimmt. Ἀγάπη ist vom Subjekt her bestimmt, ist freie entschiedene Tat. ἔρως wird im höchsten Sinne von dem Drang des Menschen nach oben, von der Liebe zum Göttlichen gebraucht. Ἀγάπη geht vornehmlich auf die Liebe Gottes, die Liebe des Höheren, die den Geringeren emporhebt, über andere hinaushebt. Der Eros sucht im anderen die Erfüllung des eigenen Lebenshungers, ἀγάπη muß oft übersetzt werden mit 'Liebe erweisen'; es ist ein schenkendes, tätiges Lieben, das dem anderen zugute kommt." (AaO., S. 37).

Anmerkungen zu Kap. 8

- 130 Friedrich Mildenerberger, Herr, zeige uns den Vater! Jesus als Erweis der Gottheit Gottes, Calwer Hefte, Bd. 108, Stuttgart 1970, S. 11.
- 131 Joachim Jeremias, Neutestamentliche Theologie. Erster Teil. Die Verkündigung Jesu, Gütersloh 1971, S. 206.
- 132 Gottfried Quell, Art. "ἀγαπᾶω, ἀγάπη, ἀγαπητός" (A.), in: ThW, Bd. I, S. 21, 26.
- 133 Fr. Frerichs, Art. "Liebe", in: EKL, Bd. II, 2. Aufl. Göttingen 1962, Sp. 1097.
- 134 Vgl. Anm. 129 zu Kap. 8.
- 135 Anders Nygren, Die Bedeutung Luthers für den christlichen Liebesgedanken, Lund o.J., S. 22.
- 136 Vgl. CA XVI, 4.
- 137 Paul Althaus, Die Ethik Martin Luthers, Gütersloh 1965, S. 88ff.
- 138 Leif Grane, Die Confessio Augustana. Einführung in die Hauptgedanken der lutherischen Reformation, Göttingen 1970, S. 130.
- 139 Walter Schulz, Philosophie in der veränderten Welt, S. 466f.
- 140 Ernst Wolf, Sozialethik. Theologische Grundfragen, hg. v. Theodor Strohm, Göttingen 1975, S. 142 u. ff.
- 141 Jürgen Moltmann, Mensch, S. 125.
- 142 Martin Honecker, Art. "Sozialethik", Sp. 2358.
- 143 ebd.
- 144 Zur Entfaltung des Begriffes innerhalb der ökumenischen Diskussion vgl. Rolf Kramer, Die christliche Verantwortung in der sozialen Marktwirtschaft, Stuttgart 1973, S. 77ff.
- 145 Duden. Rechtschreibung der deutschen Sprache und der Fremdwörter, Der Große Duden, Bd. 1, 15. Aufl. Mannheim 1961, S. 272.
- 146 Niklas Luhmann, Art. "Organisation, soziologisch", in: Evangelisches Staatslexikon, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1689.
- 147 ebd.
- 148 Hans Schulze, Das Verhältnis von Mensch und Institution als Thema der Sozialethik, in: Lutherische Rundschau. Zeitschrift des Lutherischen Weltbundes, 19. Jg./1969, S. 305 ff.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 149 Vgl. Walter Schulz, Philosophie in der veränderten Welt, S. 179 - 193.
- 150 Vgl. auch Joachim Israel, Der Begriff Entfremdung, S. 23ff.
- 151 Einen Überblick über die Auslegungsgeschichte bringt Leo Scheffczyk, Die Frage nach der Gottebenbildlichkeit in der modernen Theologie. Eine Einführung, in: ders. (Hg.), Der Mensch als Bild Gottes, Darmstadt 1969, S. IX-LIV.
- 152 Hans Schulze, Ethik im Dialog, S. 131.
- 153 Claus Westermann, Bebauen und Bewahren, in: Helmut Aichelin, Gerhard Liedke (Hgg.), Naturwissenschaft und Theologie. Texte und Kommentare, 2. Aufl. Neukirchen-Vluyn 1974, S. 205.
- 154 Hans Schulze, Ethik im Dialog, S. 131.
- 155 Jacob Jervell, Imago Dei. Gen. 1,26f. im Spätjudentum, in der Gnosis und in den paulinischen Briefen, Göttingen 1960, S. 26ff., 64ff.
- 156 Hans Schulze, Menschlichkeit und Gottesebenbildlichkeit. Reflexionen zur biblischen Anthropologie aus der Sicht der Moderne. Unveröffentlichtes Manuskript, S. 12.
- 157 aaO., S. 10.
- 158 Vgl. Peter Hünermann, Macht und Wahrheit. Vorbemerkungen zu einer Theologie der Macht, in: Macht, Dienst, Herrschaft in Kirche und Gesellschaft, hg. v. Wilhelm Weber, Freiburg/Basel/Wien 1974, S. 9 - 20.
- 159 Arthur Rich, Mitbestimmung in der Industrie, S. 59.
- 160 aaO., S. 60.
- 161 Hans Schulze, Das Verhältnis von Mensch und Institution als Thema der Sozialethik, S. 312.
- 162 aaO., S. 313.
- 163 ders., Gottesoffenbarung und Gesellschaftsordnung, S. 267ff.
- 164 ders., Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, S. 194.
- 165 Ulrich Duchrow, Christenheit und Weltverantwortung. Traditionsgeschichte und systematische Struktur der Zweireichelehre, Stuttgart 1970, S. 591.
- 166 Martin Honecker, Art. "Sozialethik", Sp. 2357.

Anmerkungen zu Kap. 8

- 167 Charles Birch, Es ist an der Zeit zu zahlen, S. 16.
- 168 ebd.
- 169 aaO., S. 17; ebenso Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 47ff.; Günter Altner, Schöpfung am Abgrund, S. 131, 141.
- 170 Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 11.
- 171 Vgl. Günter Altner, Schöpfung am Abgrund, S. 86ff. 162. 171; Horst Westmüller, Die Umweltkrise - eine Anfrage an Theologie und Christen, in: Umweltstrategie. Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der Industriegesellschaft, hg.v. Hans Dietrich Engelhardt in Zusammenarbeit mit Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst Zilleßen, Gütersloh 1975, S. 322ff.
- 172 Hans Sachsse, Technik und Verantwortung. Probleme der Ethik im technischen Zeitalter, Freiburg 1972, S. 73.
- 173 M. Rainer Lepsius, Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, S. 54.
- 174 Günter Altner, Schöpfung am Abgrund, S. 187f.
- 175 Charles Birch, Es ist an der Zeit zu zahlen, S. 15.
- 176 Zur Rückkopplung von Nationalökonomie und Ökologie vgl. Walter Adolf Jöhr, Bedrohte Umwelt. Die Nationalökonomie vor neuen Aufgaben, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 41ff.; A. M. Klaus Müller, Technik als Krisenverstärker. Aspekte des Dilemmas technologischer Entwicklung, in: Evangelische Kommentare, 9. Jg./1976, S. 274.
- 177 Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 39ff., 116.
- 178 Bruno S. Frey, Umweltökonomie, Göttingen 1972, S. 14ff.
- 179 Vgl. Dirk Käsler, Wege in die soziologische Theorie, München 1974, S. 56f.
- 180 Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 50.

Anmerkungen zu Kap. 8

181 Jürgen Moltmann hebt die Selbstzweckhaftigkeit von Religion hervor. Zugespitzt sagt er:

"Wenn Religion nicht S e l b s t z w e c k ist und nicht Sinn und Wert in sich selbst hat, dann hat sie überhaupt k e i n e n Z w e c k und Wert."

(Ders., Die ersten Freigelassenen der Schöpfung. Versuche über die Freude an der Freiheit und das Wohlgefallen am Spiel, Kaiser Traktate Bd. 2, 3. Aufl. München 1972, S. 67).

182 Hans Schmidt, Frieden, Themen der Theologie Bd. 3, Berlin/Stuttgart 1969, S. 77ff.

183 Ein Beispiel dafür liefert Günter Altner mit seinem Buch: Schöpfung am Abgrund.

184 aaO., S. 61ff.

185 Georg Picht, Mut zur Utopie. Die großen Zukunftsaufgaben. Zwölf Vorträge, München 1969, S.139; vgl. S. 131ff.

186 Vgl. Günther Osche, Ökologie. Grundlagen - Erkenntnisse - Entwicklungen der Umweltforschung, Freiburg/Basel/Wien 1973, S. 74ff.

187 Günter Altner, Schöpfung am Abgrund, S. 82.

188 Damit wird im Grunde die These von der "Eindimensionalität" der gegenwärtigen Gesellschaft bestätigt (vgl. Herbert Marcuse, Der eindimensionale Mensch).

189 So zum ersten Male eine breite Schicht ansprechend das Buch von Dennis Meadows u.a., Die Grenzen des Wachstums.

Dies betont auch Günter Altner, Schöpfung am Abgrund, S. 154ff.

190 Vgl. 8.2.2.

191 Vgl. 8.2.1. Das Subsidiaritätsprinzip besagt, "daß jeder Lebens- und Rechtskreis alle Aufgaben in eigener Vollmacht und Initiative leisten soll, die er ausseinem Wesen und Wirklichsein zu leisten fähig ist, daß aber der jeweils (verwaltungsmaßig) übergeordnete Lebens- und Rechtskreis nur da eingzugreifen hat, wo der (verwaltungsmaßig) untergeordnete Kreis

Anmerkungen zu Kap. 8

die betreffende Aufgabe nicht lösen kann oder will" (H. E. Hengstenberg, Philosophische Begründung des Subsidiaritätsprinzips, in: Das Subsidiaritätsprinzip, hg. v. A. F. Utz, Sammlung Politeia, Bd. II, Heidelberg 1953, S. 20, zitiert nach Louis Perridon, Subsidiarität und Solidarität als Grundlagen der Organisation des Produktionshaushaltes, in: Verantwortliche Betriebsführung, hg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 133).

192 Vgl. Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 16ff.; vgl. S. 63ff.

193 Vgl. 6.4.

194 s. 8.2.2.

195 s. zu 6.1.4., Abb. 7 und 6.2.

196 Wolfgang H. Staehle, Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, S. 26.

Anmerkungen zu Kap. 9 - Sozialethischer Lösungsentwurf

- 1 Anton Burghardt, Lehrbuch der Betriebssoziologie, S. 71.
- 2 Eine ausführliche Erklärung des Regelkreis-Modells (in Anwendung auf die Management-Funktionen) bringt MfF, Bd. I, S. 94ff.
- 3 Vgl. das Schema aa0., S. 101.
- 4 aa0., S. 99.
- 5 aa0., S. 125.
- 6 aa0., S. 135.
- 7 aa0., S. 164ff.
- 8 Vgl. aa0., S. 180ff., 192ff.; Bd. II, S. 12ff.
- 9 aa0., Bd. II, S. 30ff.
- 10 aa0., S. 48ff.
- 11 aa0., S. 64ff.
- 12 aa0., S. 78ff.
- 13 aa0., S. 94ff.
- 14 aa0., S. 108ff.; vgl. Bd. I, S. 43f.
- 15 Vgl. zu den Elementen der Unternehmungsorganisation Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S. 44ff.
- 16 Dies kann als Kennzeichen innerbetrieblicher Kooperation gelten, vgl. MfF, Bd. I, S. 115ff.
- 17 Weitere synonyme Begriffe vgl. aa0., S. 35.
- 18 Diesen Zusammenhang hat bereits die Systemtheorie für den Konflikt der Sozialpartner aufgewiesen, vgl. Dirk Käsler, Wege in die soziologische Theorie, S. 54f.
- 19 MfF, Bd. I, S. 128; vgl. zum Management by Objectives aa0., S. 76f.
- 20 aa0., S. 129.
- 21 Henry Clay Lindgren, Einführung in die Sozialpsychologie, S. 463.
- 22 Vgl. zu 8.4.
- 23 In diesem Sinne ist z.B. Waffenproduktion ein Politikum ersten Ranges. Produkte können analog einen Realitätsträger in nicht zu unterschätzender Weise darstellen.

Anmerkungen zu Kap. 9

- 24 Vgl. das Schema zu 8.1., Abb.8.
- 25 Vgl. dazu weiter 9.4.2.
- 26 Vgl. 7.4. und 7.5.
- 27 Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie, S. 29.
- 28 Edmund Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, S. 81.
- 29 ebd.
- 30 Zum Problem autonomer und teilautonomer Arbeitsgruppen vgl.
Eberhard Ulich u.a., Neue Formen der Arbeitsgestaltung, S. 84ff.
- 31 Dies betont der Vorschlag vom Amt für Industrie- und Sozial-
arbeit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Überlegun-
gen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, S. 2f.
- 32 Eine Organisation einander überlappender Arbeitsgruppen stellt
Rensis Likert vor (ders., New Patterns of Management. New York/
Toronto/London 1961; ders., The Human Organization: Its Manage-
ment and Value, New York/St. Louis u.a. 1967; zusammenfassende
Darstellung in: Erwin Grochla, Unternehmungsorganisation, S.216ff.)
- 33 Zum Problem des mitarbeiter- und sachaufgabenorientierten
Führungsstils vgl. Lutz von Rosenstiel u.a., Organisations-
psychologie, S. 116 - 142.
- 34 Günter Hillmann, Die Befreiung der Arbeit, S. 9ff.
- 35 s. 5.2.
- 36 MfF, Bd. II, S. 96.
- 37 aaO., S. 97.
- 38 aaO., S. 94 - 107.
- 39 aaO., S. 106.
- 40 Alfred Nyderegger, Die Social Costs des Umweltungleichgewichts,
in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, S. 146ff.
- 41 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer
Zwänge, S. 240ff.
- 42 aaO., S. 264.
- 43 aaO., S. 257f.

Anmerkungen zu Kap. 9

44 aaO., S. 273ff.

45 aaO., S. 277ff.

46 Emil Brauchlin, Unternehmung und Umweltschutz, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, S. 169.

47 Als ein Beispiel zitiert Ernst Iselin den Sandoz-Konzern in Basel (ders., Koordination der Umweltschutzbestreben in den Unternehmungen, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, S. 172f.).

48 aaO., S. 173.

49 aaO., S. 184; zum Ganzen vgl. aaO., S. 183ff. Als Aufgabenkatalog für den Beauftragten für Umweltschutz in der Unternehmung zählt Iselin folgende Tätigkeiten auf:

- "1. Propagierung des Gedankens des Umweltschutzes im Betrieb durch Aufklärung durch Vorträge; Herausgabe von Bulletins, Richtlinien und Weisungen.
2. Beratung bei der Ausarbeitung von Maßnahmen für den Umweltschutz und Verfahren, Bildung von Arbeitsgruppen.
3. Planung der Maßnahmen zur Verbesserung des Umweltschutzes auf den Sektoren:
Gewässerschutz;
Lufthygiene;
Lärm.
4. Überwachung der Maßnahmen und Messung der Emissionen durch Kontrolle der Abwässer; Überwachung der Luft; Lärm-messungen.
5. Führung der notwendigen Laboratorien.
6. Erfassung der Kosten für den Umweltschutz."

(AaO., S. 183).

50 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 263.

51 Vgl. dazu 9.4.2.

52 Walter Adolf Jöhr, Bedrohte Umwelt, S. 102; Emil Brauchlin, Unternehmung und Umweltschutz, S. 170; Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 113.

53 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 253ff., 257ff.

54 Walter Adolf Jöhr, Bedrohte Umwelt, S. 102; vgl. Frédéric P. Walthard, Internationale Koordination der Umweltschutzbestreben, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, S. 275 - 290.

Anmerkungen zu Kap. 9

- 55 Vgl. die summarischen Angaben bei Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 294ff.; Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität, S. 117ff.
- 56 Zu einer neuen Differenzierung des Kostenbegriffs vgl. Holger Bonus, Ökonomische Strategien des Umweltschutzes und die Verteilung von Nutzen und Kosten, in: Umweltstrategie, S. 402ff.; Walter Adolf Jöhr, Bedrohte Umwelt, S. 57ff.; Alfred Nyderegger, Die Social Costs des Umweltgleichgewichts, S. 143 - 154.
- 57 Roger Garaudy, Die große Wende des Sozialismus, S. 32.
- 58 Das macht Georg Picht auch für die Gewerkschaftspolitik geltend (ders., Gewerkschaftliche Aufgabe: Integrierte Infrastrukturpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 26.Jg./1975, S.282).
- 59 Grünes Licht für die Mitbestimmung, Sozialpolitische Informationen, hg. v. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Jg. IX/23, Ausgabe vom 15. Dezember 1975, S. 91.
- 60 Vgl. ebd.
- 61 Hans Dietrich Engelhardt, Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge, S. 265ff.
- 62 aaO., S. 267f.
- 63 Mitbestimmung in Modellen, S. 12f.; das öffentliche Interesse will auch ein KAB (Katholische Arbeitnehmerbewegung)-Modell vertreten wissen; vgl. aaO., S. 38.
- 64 Sozialpolitische Informationen, Ausgabe vom 15. Dezember 1975, S. 95.
- 65 Vgl. zu 9.4.1.
- 66 Vgl. zu 7.3.

Anmerkungen zu Kap. 10 - Schluß: Konsequenzen für ein
künftiges Management-Leitbild

- 1 Walter Schulz, Philosophie in der veränderten Welt, S. 657f.
- 2 Vgl. 3.1.1. und 3.1.2.
- 3 Vgl. 5.1.
- 4 s. zu 4.2.5.
- 5 Hermann BöBenecker, Technokraten im Vormarsch. Unternehmer zwischen Erfolg und Umwelt, in: DIE ZEIT, Nr. 45, 1. November 1974, S. 47; Franz F. Wurm, Wirtschaft und Gesellschaft heute. Fakten und Tendenzen, 2. Aufl. Opladen 1974, S. 227ff.
- 6 Guido G. Sandler, Seilakt ohne Netz. Wer Top-Manager werden will, kommt mit Fleiß und Ehrgeiz allein nicht aus, in: DIE ZEIT, Nr. 4, 18. Januar 1974, S. 42.
- 7 Hans Lenk, "Technokratie" als gesellschaftskritisches Klischee, in: ders. (Hg.), Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973, S. 10.
- 8 Vgl. zu 4.3.1.
- 9 s. 5.1. ; vgl. auch 3.3.
- 10 Reinhard Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, S. 405.
- 11 Vgl. zu 3.3.
- 12 Vgl. auch den "wohltätigen Kapitalismus" bei Ford; s. zu 4.5.1.
- 13 Hermann BöBenecker, Technokraten im Vormarsch, S. 47.
- 14 Hans Böhm, Von der Gewinnmaximierung zur "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung". Überlegungen zum gegenwärtigen Stand der Diskussion, Referat, gehalten am 13.12.1973 am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fachbereich der Universität Erlangen-Nürnberg (Seminar: "Führungsverfassung von Großunternehmen", WS 1973/74), hektographierter Abzug.
- 15 European Management Symposium. Summary of Plenary Sessions, ed. by European Management Forum, Davos. 1972, S. 9f.

Anmerkungen zu Kap. 10

- 16 Rosemarie Fiedler-Winter, Die Moralapostel von Davos. Für die Führungskräfte der Wirtschaft wird ein Verhaltenskodex entwickelt, in: DIE ZEIT, Nr. 18, 26. April 1974, S. 28.
- 17 Hans Böhm, Von der Gewinnmaximierung zur "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung", S. 18.
- 18 Rosemarie Fiedler-Winter, Die Moralapostel von Davos, S. 28.
- 19 Hans Böhm, Von der Gewinnmaximierung zur "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung", S. 20.
- 20 Vgl. z.B. Karl Heinz Neumann, Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 29f.
- 21 Rosemarie Fiedler-Winter, Die Moralapostel von Davos, S. 28.
- 22 Hans Freyer, Die Persönlichkeit unter den Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft, in: ders., Gedanken zur Industriegesellschaft, Mainz 1970, S. 182.
- 23 aaO., S. 186f.
- 24 aaO., S. 189f.
- 25 aaO., S. 193; vgl. auch im Ansatz Heinz Fehlmann, Der Unternehmer und seine Führungsaufgabe, in: Bildung als unternehmerische Verpflichtung, hg. v. Vereinigung für freies Unternehmertum VfU, Schriftenreihe Heft 12, Schaffhausen 1963, S. 55f.
- 26 Hans Freyer, Die Persönlichkeit unter den Bedingungen der gegenwärtigen Gesellschaft, S. 194.
- 27 Karl Heinz Neumann, Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, S. 29f. ("Persönlichkeitsbildung als Basis permanenter Weiterbildung von Führungskräften" und "Führen als Persönlichkeitsfrage").
- 28 Walter Schulz, Philosophie in der veränderten Welt, S. 658.
- 29 aaO., S. 663.
- 30 Vgl. Kap. 8 insgesamt.
- 31 Dies macht ein Überblick über z.Z. gängige Erwartungen an das Management deutlich; vgl. Rosemarie Fiedler-Winter, Der BoB von morgen. Auf Durchstehvermögen und Zuverlässigkeit wird in Zukunft besonderer Wert gelegt, in: DIE ZEIT, Nr. 24, 6. Juni 1975, S. 26.

Anmerkungen zu Kap. 10

32 Vgl. Jürgen Moltmann, Theologie der Hoffnung, mit Erich Fromm, Die Revolution der Hoffnung, die von verschiedenen Ansätzen aus dieselbe Intention besitzen: Veränderung des Gegenwärtigen unter dem Aspekt des Erhofften.

33 1. Joh. 4,18.

34 Rosemarie Fiedler-Winter, Der Boß von morgen, S. 26.

35 ebd.

36 ebd.

37 Dietrich Nebelung, Das Unternehmen in einer sich wandelnden Welt, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen Heft 42, November 1975, S. 27.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS FÜR BENUTZTE LITERATUR

- ESL Evangelisches Soziallexikon, hg. v. Friedrich Karrenberg
- EvStL Evangelisches Staatslexikon, begr. v. Herman Kunst und
Siegfried Grundmann, hg. v. Herman Kunst, Roman Herzog,
Wilhelm Schneemelcher, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975
- MfF s. im Literaturverzeichnis: Management für alle Führungskräfte
in Wirtschaft und Verwaltung...
- THAT Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament. Zwei Bände,
hg. v. Ernst Jenni unter Mitarbeit von Claus Westermann,
München/Zürich 1971, 1976
- ThBL Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament, Bd. I - II,2,
hg. v. Lothar Coenen, Erich Beyreuther, Hans Bietenhard,
Wuppertal 1967 - 1971
- ThW Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament, begr. v. Gerhard
Kittel, hg. v. Gerhard Friedrich, Bd. I - IX, 1933 - 1973

LITERATURVERZEICHNIS

- Althaus, Paul: Die Ethik Martin Luthers, Gütersloh 1965
- Altner, Günter: Schöpfung am Abgrund. Die Theologie von der Umweltfrage, Neukirchen-Vluyn 1974
- Amt für Industrie- und Sozialarbeit der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau: Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Sonderdruck aus: Stimme der Arbeit Nr. 10, 12. Jg./1970
- Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, hg. v. Hans Bayer, Berlin 1961
- Arbeiterkontrolle, Arbeiterräte, Arbeiterselbstverwaltung. Eine Textsammlung, hg. v. Ernest Mandel, Frankfurt a.M. 1972
- Arbeitskreis für Führungskräfte in der Wirtschaft: Situationen, München o.J. (1975)
- Argyle, Michael: Soziale Interaktion, Köln 1972
- Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen. Eine Denkschrift der Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland, hg. v. Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Gütersloh 1970
- Bahrdt, Hans Paul: Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, 2. Aufl. Stuttgart 1972 (= 1958)
- ders., Horst Kern, Martin Osterland, Michael Schumann: Zwischen Drehbank und Computer. Industriearbeit im Wandel der Technik,rororo tele Bd. 33, Reinbek bei Hamburg 1970
- Bartelt, Michael: Das Bodenrecht im Wandel des Eigentumsverständnisses. Das evangelisch-katholische Memorandum "Soziale Ordnung des Baubodenrechts" und die Vorstellungen der Parteien, Materialdienst des Sozialwissenschaftlichen Instituts der evangelischen Kirchen in Deutschland, Bochum, Nr. 3/1973
- Bastine, Reiner: Gruppenführung, in: Sozialpsychologie, Handbuch der Psychologie, Bd. 7, 2, hg. v. C. F. Graumann, Göttingen 1972, S. 1654 - 1709

Baumgarten, Franciska: Arbeitswissenschaft und Psychotechnik in Rußland, München und Berlin 1924

dies.: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, 2. Aufl. Zürich 1946

Beck, Horst W.: Der Mensch und die Denkmaschine. Die Kybernetik fordert uns! Information Nr. 43 der Evangelischen Zentralstelle für Weltanschauungsfragen, Stuttgart 1970

Begemann, Helmut: Strukturwandel der Familie, 2. Aufl. Witten 1966

Belitz, Wolfgang: Herrschaft im Betrieb. Theologisch-sozialethische und anthropologische Aspekte, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 24. Jg./1975, S. 1 - 12

Bendix, Reinhard: Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung, Frankfurt a.M. 1960

Bertalanffy, Ludwig von: Zu einer allgemeinen Systemlehre (1949), in: Organisation als System, hg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 31 - 45

Betriebsverfassungsgesetz und die neuen Wahlordnungen. Mit Nebenvorschriften und ausführlicher Einführung, dtv Bd. 5026, 2. Aufl. München 1973

Birch, Charles: Es ist an der Zeit zu zahlen. Schöpfung, Technik und Überleben der Menschheit, in: Lutherische Monatshefte, 15. Jg./1976, S. 12 - 18

Bleicher, Knut: Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in: ders. (Hg.), Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 235 - 296

Blume, Otto, Wilhelm M. Breuer: Das "Harzburger Modell" - ein Modell für den öffentlichen Dienst? Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Stuttgart 1972

Böhm, Hans: Von der Gewinnmaximierung zur "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung". Überlegungen zum gegenwärtigen Stand der Diskussion, Referat, gehalten am 13.12.1973 am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fachbereich der Universität Erlangen-Nürnberg, Seminar "Führungsverfassung von Großunternehmen", WS 1973/74, hektographierter Abzug

Bonus, Holger: Ökonomische Strategien des Umweltschutzes und die Verteilung von Nutzen und Kosten, in: Umweltstrategie. Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der Industriegesellschaft, hg. v. Hans Dietrich Engelhardt, Gütersloh 1975, S. 393 - 408

Bornemann, Ernst, Detlef Affeld: Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967

BöBenecker, Hermann: Technokraten im Vormarsch. Unternehmer zwischen Erfolg und Umwelt, in: DIE ZEIT, Nr. 45, 1. November 1974, S. 47

Brakelmann, Günter: Humanisierung der Arbeit als sozialetisches Problem. Positionen und Tendenzen, in: Deutscher Evangelischer Kirchentag Frankfurt 1975. Dokumente, Stuttgart/Berlin 1975, S. 240 - 255

ders.: Mit Stoppuhr und Bandmaß. Umstrittene Lebensqualität in der Arbeitswelt, in: Evangelische Kommentare, 8. Jg./1975, S. 412 - 415

ders.: Die soziale Frage des 19. Jahrhunderts, 4. Aufl. Witten 1971

ders.: Taylor, Frederick Winslow, unveröffentlichtes Manuskript, Bochum o.J. (1974)

Bramesfeld, Erwin u.a.: Human Relations in Industry. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft. RKW-Auslandsdienst Heft 41, München 1956

Brauchlin, Emil: Unternehmung und Umweltschutz, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 157 - 170

Brezinka, Wolfgang: Die Pädagogik der Neuen Linken, Stuttgart 1972

- Briefs, Götz: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie,
Stuttgart 1934
- ders.: Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik, in: ders.
(Hg.), Probleme der sozialen Betriebspolitik, Berlin 1930,
S. 1 - 10
- Brown, J. A. C.: Psychologie der industriellen Leistung, rde Bd. 30,
Reinbek bei Hamburg 1956
- Bunk, Gerhard P.: Erziehung und Industriearbeit. Modelle betrieb-
lichen Lernens und Arbeitens Erwachsener, Weinheim und Basel 1972
- Burghardt, Anton: Lehrbuch der Betriebssoziologie, Wien/Köln/Graz
1974
- Burisch, Wolfram: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung
Göschen Bd. 4103, 7. Aufl. Berlin/New York 1973
- Burnham, James: Das Regime der Manager (The Managerial Revolution,
New York 1941), Stuttgart 1948
- Bürokratische Organisation, hg.v. Renate Mayntz, Köln/ Berlin
1968
- Busch, Heinz: Planung, langfristige Zielvorstellungen und Zukunfts-
forschung, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen,
hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 11, 2. Jg./
1970, S. 15 - 18
- Carnegie, Dale: Wie man Freunde gewinnt (How to win Friends and
Influence People, New York 1936), berechnigte Übertragung aus
dem Englischen von H. von Wedderkop, 66.-75. Tausend, Zürich 1953
- Conzelmann, Hans: Grundriß der Theologie des Neuen Testaments,
München 1968
- Dahrendorf, Ralf: Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Göschen
Bd. 103, Berlin 1956
- Degelmann, Alfred: Art. "Führungsstile", in: Management-Enzyklopädie.
Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, Bd. II, München
1970, S. 1171 - 1181

- Demmer, Karl Hans: Die neuen Management-Techniken der Kosten-senkung, in: ders., Albrecht Deyhle u.a., Die neuen Management-Techniken. Was jeder Unternehmer und Manager von den neuen Techniken wissen sollte, München 1967, S. 79 - 100
- Drucker, Peter F.: Gesellschaft am Fließband. Eine Anatomie der industriellen Ordnung, Düsseldorf 1949/50
- ders.: Die ideale Führungskraft, Knaur-Taschenbuch Bd. 248, Düsseldorf 1971
- ders.: Praxis des Management. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, 7. Aufl. Düsseldorf/Wien 1970
- Duchrow, Ulrich: Christenheit und Weltverantwortung. Traditions-geschichte und systematische Struktur der Zweireichelehre, Stuttgart 1970
- Duden. Rechtschreibung der deutschen Sprache und der Fremdwörter, Der Große Duden Bd. 1, 15. Aufl. Mannheim 1961
- Eisenbart, Constanze: Komplexität sichert Stabilität. Überlegungen für eine humanökologische Strategie, in: Lutherische Monatshefte, 15. Jg./1976, S. 191 - 193
- Engelhardt, Hans Dietrich: Partikularismus im Gefüge sozialer Zwänge: Gesellschaftliche Ursachen der Umweltverschmutzung, in: Umweltstrategie. Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der Industriegesellschaft, hg. v. Hans Dietrich Engelhardt in Zusammenarbeit mit Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst Zilleßen, Gütersloh 1975, S. 223 - 297
- ders., Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst Zilleßen: Lebensqualität - zur inhaltlichen Bestimmung einer aktuellen politischen Forderung. Ein Beitrag des Sozialwissenschaftlichen Instituts der evangelischen Kirchen in Deutschland, Wuppertal 1973 (Abk.: Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebens-qualität)
- Erdmann, Gerhard: Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialge-schichtlichen Wandel der Zeit, Neuwied/Berlin 1966

Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, Grundfragen der Soziologie Bd. 12, München 1967

European Management Symposium. Summary of Plenary Sessions, ed. by European Management Forum, Davos 1972

Fehlmann, Heinz: Der Unternehmer und seine Führungsaufgabe, in: Bildung als unternehmerische Verpflichtung, hg. v. Vereinigung für freies Unternehmertum VfU, Schriftenreihe Heft 12, Schaffhausen 1963, S. 33 - 58

Fetscher, Iring: Von Marx zur Sowjetideologie, 8. Aufl. Frankfurt a.M./Berlin/Bonn 1962

Fiedler-Winter, Rosemarie: Der Boß von morgen. Auf Durchstehvermögen und Zuverlässigkeit wird in Zukunft besonderer Wert gelegt, in: DIE ZEIT, Nr. 24, 6. Juni 1975, S. 26

dies.: Die Moralapostel von Davos. Für die Führungskräfte der Wirtschaft wird ein Verhaltenskodex entwickelt, in: DIE ZEIT, Nr. 18, 26. April 1974, S. 28

Fischer, Guido: "Humanisierung der Arbeit", in: Personal, 26. Jg./1974, S. 340 - 342

Fischer, Jens (, Eberhard Stammler, Hans Norbert Janowski): Der Bedarf und die Bedürfnisse. "Qualität des Lebens" als politische Kategorie, in: Evangelische Kommentare, 5. Jg./1972, S. 708 - 712

Flechtheim, Ossip K.: Top-Management und Zukunftsforschung, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 11, 2. Jg./1970, S. 18 - 19

Flitner, Wilhelm: Die Geschichte der abendländischen Lebensformen, München 1967

Foerster, Werner: Neutestamentliche Zeitgeschichte, Hamburg 1968

Fohrer, Georg: Das Alte Testament. Einführung in Bibelkunde und Literatur des Alten Testaments und in Geschichte und Religion Israels. Erster Teil, Gütersloh 1969

Ford, Henry: Mein Leben und Werk. Einzig autorisierte deutsche Ausgabe von Curt und Marguerite Thesing, 15. Aufl. Leipzig o.J.

- ders.: Philosophie der Arbeit. Autorisiertes Interview mit
Pay Leone Faurote, Dresden o.J. (1929)
- Franke, Joachim: Die Anwendung der Psychologie im Bereich der
Wirtschaft, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 1. Jg./April 1972,
S. 137 - 141
- Frerichs, Fr.: Art. "Liebe", in: EKL, Bd. II, 2. Aufl. Göttingen
1962, Sp. 1096 - 1099
- Frey, Bruno S.: Umweltökonomie, Göttingen 1972
- Frey, John P.: Die "Wissenschaftliche Betriebsführung" und die
Arbeiterschaft. Eine öffentliche Untersuchung der Betriebe mit
Taylor-System in den Vereinigten Staaten von Nordamerika, übersetzt von Ed. Breslauer, 2. Aufl. Leipzig 1920
- Freyer, Hans: Gedanken zur Industriegesellschaft, Mainz 1970
- ders.: Die Persönlichkeit unter den Bedingungen der gegenwärtigen
Gesellschaft, in: ders., Gedanken zur Industriegesellschaft,
Mainz 1970, S. 181 - 194
- ders.: Die Technik als Lebensmacht, Denkform und Wissenschaft, in:
ders., Gedanken zur Industriegesellschaft, Mainz 1970, S. 145 -
161
- ders.: Über das Dominantwerden der technischen Kategorien in der
Lebenswelt der industriellen Gesellschaft, in: ders., Gedanken
zur Industriegesellschaft, Mainz 1970, S. 131 - 144
- Friedmann, Georges: Der Mensch in der mechanisierten Produktion
(franz.: Problèmes humains du machinisme Industriel; übertragen
von Burkart Lutz unter Mitwirkung von Katharina Fuchs), Köln
1952
- ders.: Zukunft der Arbeit. Perspektiven der industriellen Gesellschaft (franz.: Où va le Travail humain? Deutsche Übersetzung
von Burkart Lutz), Köln 1953

- Fromm, Erich: Humanistische Planung (1968), in: ders., Analytische Sozialpsychologie und Gesellschaftstheorie, edition suhrkamp Bd. 425, Frankfurt a.M. 1970, S. 162 - 173
- ders.: Die Kunst des Liebens, Ullstein Buch Bd. 258, Frankfurt a.M./Berlin/Wien 1972
- ders.: Das Menschenbild bei Marx, Frankfurt a.M. 1963
- ders.: Die Revolution der Hoffnung. Für eine humanisierte Technik, New York/Evanston/London 1968, Stuttgart 1971
- Fürstenberg, Friedrich: Die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für die industrielle Demokratie, in: Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, hg. v. Fritz Vilmar, rororo aktuell Bd. 580, Nr. 1604, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 171 - 186
- Garaudy, Roger: Die große Wende des Sozialismus, Wien/München/Zürich 1970
- Gardner, Burleigh B. und David G. Moore: Praktische Menschenführung im Betrieb (amerik.: Human Relations in Industry), Köln und Opladen 1957
- Gaugler, Eduard: Elemente des kooperativen Führungsstils, in: ders. (Hg.), Verantwortliche Betriebsführung, Stuttgart 1969, S. 114 - 128
- Gehlen, Arnold: Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft, rde Bd. 53, Reinbek bei Hamburg 1957
- Gerth, Ernst: Unternehmungsziele und Umwelt, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 22. Jg./1973, S. 126 - 141
- Gilbreth, Frank B.: Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung (amerik.: Primer of Scientific Management). Nach dem Amerikanischen frei bearbeitet von Colin Ross, 3. Aufl. Berlin 1920

- ders.: Bewegungsstudien. Vorschläge zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Arbeiters. Freie deutsche Bearbeitung von Colin Ross, Berlin 1921
- ders. und L. M. Gilbreth: Angewandte Bewegungsstudien (amerik.: Applied Motion Study). Neun Vorträge aus der Praxis der wissenschaftlichen Betriebsführung. Berechtigte Übertragung ins Deutsche von I. M. Witte, Berlin 1920
- diess.: Ermüdungsstudium (amerik.: Fatigue Study). Eine Einführung in das Gebiet des Bewegungsstudiums. Berechtigte Übertragung ins Deutsche von I. M. Witte, Berlin 1921
- Gilbreth, Lillian M.: F. B. Gilbreth. Das Leben eines amerikanischen Organisators. Berechtigte Übertragung ins Deutsche, mit einer Einleitung und fachlichen und kritischen Würdigung von I. M. Witte, Stuttgart 1925
- Glaser, Wilhelm R.: Soziales und instrumentales Handeln. Probleme der Technologie bei Arnold Gehlen und Jürgen Habermas, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- Gloege, Gerhard: Art. "Person, Personalismus", in: EKL, Bd. III, 2. Aufl. Göttingen 1962, Sp. 128 - 134
- Gottl-Ottlilienfeld, Friedrich von: Fordismus. Über Industrie und technische Vernunft, 3. Aufl. Jena 1926
- Gramm, G.: Guido Fischer als Vertreter der normativen Methode in der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Innsbruck 1960
- Grane, Leif: Die Confessio Augustana. Einführung in die Hauptgedanken der lutherischen Reformation, Göttingen 1970
- Grochla, Erwin: Die Kooperation von Unternehmungen aus organisations-theoretischer Sicht (1971), in: Theorie und Praxis der Kooperation. Schriften zur Kooperationsforschung, hg. v. Erik Boettcher, Bd. 3, Tübingen 1972, S. 1 - 18
- ders.: Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen,rororo studium Bd. 3, Nr. 680, Reinbek bei Hamburg 1972

- Gronemeyer, Reimer: Integration durch Partizipation? Arbeitsplatz/
Wohnbereich: Fallstudien, Fischer Taschenbuch Bd. 6517, Frankfurt
a.M. 1973
- Gross, H.: Art. "Human Relations", in: Wörterbuch der Soziologie,
hg. v. Wilhelm Bernsdorf und Friedrich Bülow, Stuttgart 1955,
S. 221 - 223
- Grünes Licht für Mitbestimmung, Sozialpolitische Informationen,
hg. v. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Jg. IX/23,
Ausgabe vom 15. Dezember 1975
- Habermas, Jürgen: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", in:
ders., Technik und Wissenschaft als "Ideologie", edition suhrkamp
Bd. 287, 5. Aufl. Frankfurt a.M. 1968, S. 48 - 103
- Hartfiel, Günter: "Leitende Angestellte" - leidende Angestellte
in der Betriebsverfassung?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte,
23. Jg./1972, S. 9 - 19
- Häusler, Joachim: Grundfragen der Betriebsführung. Eine Analyse
der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1966
- Heimendahl, Eckart: Wissenschaft, Technologie und Humanität.
Interview mit Prof. Georg Picht, in: ders., Zukunft im Kreuz-
verhör, Gütersloh/Wien 1970, S. 111 - 125
- Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre,
in: ders. (Hg.), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im
Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 23 - 70
- ders.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirt-
schaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- Heller, Agnes: Hypothese über eine marxistische Theorie der Werte,
edition suhrkamp Bd. 565, Frankfurt a.M. 1972
- Hengel, Martin: War Jesus Revolutionär? Calwer Hefte Bd. 110,
Stuttgart 1970
- Hennis, Wilhelm: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs,
Köln und Opladen 1970

- Heß, Klaus, Lothar Coenen: Art. "Dienen", in ThBL, Bd. I, Wuppertal 1967, S. 185 - 194
- Hillmann, Günter: Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, rde Bd. 342/343, Reinbek bei Hamburg 1970
- Höhn, Reinhard: Art. "Führung mit Stäben", in: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, Bd. II, München 1970, S. 1112 - 1126
- ders.: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg o.J. (1961)
- ders., Gisela Böhme: Führungsbrevier der Wirtschaft, 7. Aufl. Bad Harzburg 1970
- Hondrich, Karl Otto: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- ders.: Theorie der Herrschaft, edition suhrkamp Bd. 599, Frankfurt a.M. 1973
- Honecker, Martin: Art. "Sozialethik", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 2350 - 2362
- Honermeyer, Emil: Die Ford Motor Company. Ihre Organisation und ihre Methoden, Leipzig o.J. (1925)
- Horkheimer, Max: Autorität und Familie (1936), in: ders., Traditionelle und kritische Theorie. Vier Aufsätze, Fischer Bücherei Bd. 6015, Frankfurt a.M. 1970, S. 162 - 230
- ders., Theodor W. Adorno: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Fischer Taschenbuch Bd. 6144, Frankfurt a.M. 1971
- Hünemann, Peter: Macht und Wahrheit. Vorbemerkungen zu einer Theologie der Macht, in: Macht, Dienst, Herrschaft in Kirche und Gesellschaft, hg. v. Wilhelm Weber, Freiburg/Basel/Wien 1974, S. 9 - 20

- Industrielle Revolution. Wirtschaftliche Aspekte, hg. v. Rudolf Braun, Wolfram Fischer, Helmut Großkreutz, Heinrich Volkmann, Köln/Berlin 1972
- Irle, Martin: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt a.M. 1971
- Iselin, Ernst: Koordination der Umweltschutzbestrebungen in den Unternehmungen, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 171 - 186
- Israel, Joachim: Der Begriff Entfremdung. Makrosoziologische Untersuchung von Marx bis zur Soziologie der Gegenwart, rde Bd. 359, Reinbek bei Hamburg 1972
- Jeremias, Joachim: Neutestamentliche Theologie. Erster Teil. Die Verkündigung Jesu, Gütersloh 1971
- Jervell, Jacob: Imago Dei. Gen. 1,26f. im Spätjudentum, in der Gnosis und in den paulinischen Briefen, Göttingen 1960
- Joest, Wilfried: Art. "Person.I. Theologisch", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1801 - 1803
- ders.: Fundamentaltheologie. Theologische Grundlagen- und Methodenprobleme, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974
- ders.: Ontologie der Person bei Luther, Göttingen 1967
- Jöhr, Walter Adolf: Bedrohte Umwelt. Die Nationalökonomie vor neuen Aufgaben, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 41 - 125
- Jungbluth, Adolf: Management und Arbeitswissenschaft, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 19. Jg./1973, S. 75 - 78
- Jüttner-Kramny, Lioba: Zur Bedeutung der Unternehmensgrößen für den technischen Fortschritt, Köln/Berlin/Bonn/München 1970
- Käsler, Dirk: Wege in die soziologische Theorie, München 1974

- Katterle, Siegfried: Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964
- ders.: Sozialwissenschaft und Sozialethik. Logische und theoretische Probleme praktischer Sozialwissenschaften, besonders christlicher Soziallehren, Göttingen 1972
- Kern, Horst, Michael Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Teil I und II, Frankfurt a.M. 1970
- Kesting, Hanno: Herrschaft und Knechtschaft. Die "soziale Frage" und ihre Lösungen, Freiburg 1973
- Kindlimann, W.: Führungsstil und Produktivität, in: Psychologie in Betrieb, Schule und Umwelt. Festschrift für Hans Biäsch, hg. v. R. Bühlmann u.a., Bern/Stuttgart/Wien 1971, S. 27 - 42
- Klages, H.: Wertstrukturen und Wertwandlungen in modernen Industriegesellschaften, in: Tutzinger Blätter. Informationen aus der Evangelischen Akademie Tutzing, Nr. 1/1975, S. 13f.
- Koch, Klaus: Art. "p74, řdq, gemeinschaftstreu/heilvoll sein", in: THAT, Bd. II, München/Zürich 1976, Sp. 507 - 530
- Koelle, H. H.: Ein Zielfindungsexperiment über die Qualität des Lebens, 1. Zwischenbericht, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 24, 1972, S. 15 - 19
- Kosiol, Erich: Organisation und Unternehmung, Wiesbaden 1962
- ders.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, rrrrrr studium Bd. 11, Nr. 680, Reinbek bei Hamburg 1972
- ders., N. Szyferski, Kl. Chmielewicz: Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften (1965), in: Organisation als System, hg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 65 - 97
- Kosmahl, Hans-Joachim: Ethik in Oekumene und Mission. Das Problem der "Mittleren Axiome" bei J. H. Oldham und in der christlichen Sozialethik, Göttingen 1970

- Kramer, Rolf: Die christliche Verantwortung in der sozialen Marktwirtschaft, Stuttgart 1973
- Kreck, Walter: Grundfragen christlicher Ethik, München 1975
- Krekel, H.: Zur Theorie des Managers, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, hg. v. Hans Bayer, Berlin 1961, S. 257 - 264
- Kunczik, Michael: Führung. Theorien und Ergebnisse, hg. v. Alphons Silbermann, Düsseldorf/Wien 1972
- ders.: Der Stand der Führungsforschung, in: ders. Führung. Theorien und Ergebnisse, hg. v. Alphons Silbermann, Düsseldorf/Wien 1972, S. 260 - 291
- Kupsch, Peter Uwe und Rainer Marr: Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, hg. v. Edmund Heinen, 6. Teil, Wiesbaden 1972, S. 445 - 574
- Leitende Angestellte. Die neue Klasse, in: DER SPIEGEL Nr. 19, 25. Jg./3. Mai 1971, S. 38 - 54
- Lenk, Hans: "Technokratie" als gesellschaftskritisches Klischee, in: ders. (Hg.), Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973, S. 9 - 20
- Lepsius, Rainer M.: Art. "Industrie und Betrieb", in: Soziologie. Das Fischer Lexikon Bd. 10, hg. v. René König, Frankfurt a.M. 1958, S. 122 - 134
- ders.: Soziale Konsequenzen von technischen Fortschritten, in: Tutzingen Studien. Texte und Dokumente zur politischen Bildung, hg. v. der Evangelischen Akademie Tutzing, Heft 2/1975, S. 39 - 54
- Lerch, G.: Erziehung und Ausbildung für Führungskräfte an den Hochschulen (Education for Management), in: Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA, München 1956, S. 29 - 46
- Leuenberger, Theodor: Bürokratisierung und Modernisierung der Gesellschaft, UTB (= Universitäts-Taschenbücher) Bd. 439, Stuttgart 1975

- L'Hour, Jean: Die Ethik der Bundestradiation im Alten Testament, Stuttgarter Bibel-Studien Bd. 14, Stuttgart 1967
- Likert, Rensis: The Human Organization: Its Management and Value, New York/St. Louis u.a. 1967
- ders.: New Patterns of Management. New York/Toronto/London 1961
- Lindemann, Helmut: Die Macher und die Träumer. Politik zwischen Pragmatismus und Ideologie, in: Evangelische Kommentare, 8. Jg./1975, S. 719 - 722
- Lindgren, Henry Clay: Einführung in die Sozialpsychologie. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Martin G. Stempel, 2. Aufl. Weinheim und Basel 1974
- Linnenbrink, Günter: Sozialpolitik im Weltmaßstab. Wachstumseinschränkung zugunsten neuer Lebensqualität, in: Lutherische Monatshefte, 14. Jg./1975, S. 671-675
- Litt, Theodor: Das Bildungsideal der deutschen Klassik und die moderne Arbeitswelt, 4. Aufl. Bochum o.J.
- Littek, Wolfgang: Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie, Frankfurt a.M. 1973
- Lorenzen, Paul, Oswald Schwemmer: Konstruktive Logik. Ethik und Wissenschaftstheorie, Mannheim/Wien/Zürich 1975
- Löwe, Walter: Art. "Persönlichkeitsrecht, allgemeines", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1795 - 1801
- Luhmann, Niklas: Art. "Organisation, soziologisch", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1689 - 1693
- Lukács, Georg: Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins. Die Arbeit, Sammlung Luchterhand Bd. 92, Neuwied und Darmstadt 1973
- Lütge, Friedrich: Deutsche Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Ein Überblick, 2. Aufl. Berlin/Göttingen/Heidelberg 1960
- Management-Akademie des BFW (Berufsfortbildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH) Bad Zwischenahn, Informationsbroschüre o.J. (1972/73)

Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, München 1961 - 1972, Bd. 7: Ergänzungsband, München 1973

Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung.

Begleitmaterial zur gleichnamigen Fernsehreihe in Zusammenarbeit mit dem Südwestfunk und dem Norddeutschen Rundfunk (Redaktionsteam: Sebastian Dworatscheck, Roland W. Gutsch, Frieder Lauxmann, Karl-Ernst Moring, Rainer Redies, Paul Schlecht, Günter Schubert, Ursula Schubert, Regina Uhlmann), Bd. I und II, Stuttgart 1972 (Abk.: MfF, zitiert ohne Nennung der jeweiligen Autoren)

Mansilla, H. C. F.: Systembedürfnis und Anpassung. Zur Kritik sozialistischer Verhaltenssteuerung, Frankfurt a.M. 1973

Marcuse, Herbert: Der eindimensionale Mensch. Studien zur fortschrittenen Industriegesellschaft, Sammlung Luchterhand Bd. 4, Neuwied und Berlin 1971

Marrow, Alfred J.: Der Mensch lebt nicht vom Lohn allein. Menschenführung nach neuen Methoden (amer.: Making Management Human, New York/Toronto/London 1957), übersetzt aus dem Amerikanischen von Inge Leopold, bearbeitet von H. Th. Asbeck, München 1959

Marx, Karl: Das Kapital, Bd. I, Karl Marx - Friedrich Engels, Werke Bd. 23, Berlin 1962

ders.: Das Kapital, Bd. III, Karl Marx - Friedrich Engels, Werke Bd. 25, Berlin 1960

ders.: Manifest der kommunistischen Partei, in: ders., Die Frühschriften, hg. v. Siegfried Landshut, Stuttgart 1953, S. 525 - 560

Maslow, Abraham Harold: Motivation and Personality, 2. Ed. New York/Evanston/London 1970

Mayer, Arthur: Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, in: Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, hg. v. A. Mayer, B. Herwig, Bd. 9: Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 6 - 47

Mayntz, Renate (Hg.): Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 1968

dies.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958

- dies., Rolf Ziegler: Soziologie der Organisation, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, hg. v. René König, Bd. II, Stuttgart 1969, S. 444 - 513
- Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen (amer.: The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945), nach der 4. Aufl. übersetzt von Rüdiger Proske, Frankfurt a.M. o.J. (1945)
(Abk.: Mayo, Arbeitsbedingungen)
- McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise (New York/Toronto/London 1960), 2. Aufl. Düsseldorf und Wien 1971
- Meadows, Dennis, Donelle Meadows, Erich Zahn, Peter Milling: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972
- Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, hg. v. Fritz Vilmar,rororo aktuell Bd. 580, Nr. 1604, Reinbek bei Hamburg 1973
- Merton, Robert K.: Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Bürokratische Organisation, hg. v. Renate Mayntz, Köln/Berlin 1968, S. 265 - 276
- Mey, Abram: Wer ist Manager?, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, hg. v. Hans Bayer, Berlin 1961, S. 239 - 255
- Meyer, Hermann Josef: Der Technizismus. Analyse einer Geisteshaltung, in: Die Bedrohung des Menschen, Schriften der Evangelischen Akademie in Hessen und Nassau, Heft 92, Frankfurt a.M. 1971, S. 53 - 67
- Michel, Ernst: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, ihre Krisenformen und Gestaltungsversuche, Frankfurt a.M. 1947
- Mildenberger, Friedrich: Die halbe Wahrheit oder die ganze Schrift. Zum Streit zwischen Bibelglauben und historischer Kritik, München 1967

ders.: Herr, zeige uns den Vater! Jesus als Erweis der Gottheit Gottes, Calwer Hefte Bd. 108, Stuttgart 1970

ders.: Ohne Gott leben - vor Gott, Bemerkungen zur gegenwärtigen Diskussion der Gottesfrage, Calwer Hefte Bd. 101, Stuttgart 1969

Mitbestimmung in Modellen. Schaubilder und Erläuterungen der aktuellen Mitbestimmungs-Modelle. Eine Schrift des Wirtschaftsrates der CDU e.V., Bonn 1973

Moltmann, Jürgen: Die ersten Freigelassenen der Schöpfung. Versuche über die Freude an der Freiheit und das Wohlgefallen am Spiel, Kaiser Traktate Bd. 2, 3. Aufl. München 1972

ders.: Mensch. Christliche Anthropologie in den Konflikten der Gegenwart, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1973

Müller, A. M. Klaus: Die präparierte Zeit. Der Mensch in der Krise seiner eigenen Zielsetzungen, Stuttgart 1972

ders.: Technik als Krisenverstärker. Aspekte des Dilemmas technologischer Entwicklung, in: Evangelische Kommentare, 9. Jg./1976, S. 273 - 277

Müller, Eberhard: Wie gewinnt man Autorität?, in: Karl Heinz Neumann, Optimal führen. Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, 2. Aufl. Heidelberg o.J. (1970), S. 155 - 163

Müller, Werner: Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 25. Jg./1973, S. 719 - 749

Nebelung, Dietrich: Das Unternehmen in einer sich wandelnden Welt, in: Analysen und Prognosen über die Welt von morgen, hg. v. Zentrum Berlin für Zukunftsforschung e.V., Heft 42, 1975, S. 26 - 28

Nell-Breuning, Oswald von: Das Managertum in der heutigen Gesellschaft, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, hg. v. Hans Bayer, Berlin 1961, S. 275 - 291

Neuloh, Otto: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956

ders.: Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960

Neumann, Karl Heinz: Optimal führen - Elemente einer zeitgemäßen Konzeption und Methodik, in: ders. (Hg.), Optimal führen. Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, 2. Aufl. Heidelberg o.J. (1970), S.9-112 (Abk.: Karl Heinz Neumann, Optimal führen)

ders.: Optimal führen. Von der Konzeption zur Praxis, in: Stimme der Arbeit, 16. Jg./1974, S. 27 - 30

ders.: Die Persönlichkeit des Chefs als Faktor optimalen Führens, in: ders. (Hg.), Optimal führen. Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, 2. Aufl. Heidelberg o.J. (1970), S. 197 - 225

ders.: Probleme der Nachfolge (unveröffentlichtes Manuskript), Bad Boll o.J.

Noth, Martin: Überlieferungsgeschichte des Pentateuch, 3. Aufl. Darmstadt 1966

Nyderegger, Alfred: Die Social Costs des Umweltgleichgewichts, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 143 - 154

Nygren, Anders: Die Bedeutung Luthers für den christlichen Liebesgedanken, Lund o.J.

Organisation als System, hg. v. Knut Bleicher, Wiesbaden 1972

Osche, Günther: Ökologie. Grundlagen - Erkenntnisse - Entwicklungen der Umweltforschung, Freiburg/Basel/Wien 1973

Ott, Heinrich: Die Antwort des Glaubens. Systematische Theologie in 50 Artikeln, Stuttgart/Berlin 1972

Perridon, Louis: Subsidiarität und Solidarität als Grundlagen der Organisation des Produktionshaushaltes, in: Verantwortliche Betriebsführung, hg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 131 - 146

Peter, Gerd: Das IBM-System. Zur Lage der abhängig Arbeitenden in den achtziger Jahren: Disziplinierung durch Programmierung?, Frankfurt a.M./Köln 1975

Picht, Georg: Gewerkschaftliche Aufgabe: Integrierte Infrastrukturpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 26. Jg./1975, S. 281 - 283

ders.: Mut zur Utopie. Die großen Zukunftsaufgaben. Zwölf Vorträge, München 1969

ders.: Prognose, Utopie, Planung. Die Situation des Menschen in der Zukunft der technischen Welt, Stuttgart 1967

Popitz, Heinrich, Hans Paul Bahrdt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957

Pross, Helge: Das Bild des Unternehmers, in: dies., Kapitalismus und Demokratie. Studien über westdeutsche Sozialstrukturen, Frankfurt a.M. 1973, S. 51 - 67

dies.: Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt a.M. 1965

dies., Karl W. Boetticher: Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen, edition suhrkamp Bd. 450, 2. Aufl. Frankfurt a.M. 1971

Quell, Gottfried: Art. "ἀγαπᾶω , ἀγαπᾶω , ἀγαπητός " (A.), in: ThW, Bd. I, hg. v. Gerhard Kittel, Stuttgart 1957 (= 1933), S. 20 - 34

Rad, Gerhard von: Theologie des Alten Testaments, Bd. I: Die Theologie der geschichtlichen Überlieferungen Israels, 4. Aufl. München 1962

Das Refa-Buch, Bd. 1: Arbeitsgestaltung. Mit einer Einführung in das Arbeitsstudium, 9. Aufl. München 1960; Das Refa-Buch, Bd. 2: Zeitvorgabe, 8. Aufl. München 1958; Das Refa-Buch, Bd. 4: Arbeitsunterweisung, von Johannes Riedel unter Mitwirkung von Piet Beyerle, 5. Aufl. München 1960; Das Refa-Buch, Bd. 5: Der kalkulatorische Verfahrensvergleich insbesondere die Wirtschaftlichkeitsrechnung, von J. Witthoff, 2. Aufl. bearbeitet von W. Stroszeck, München 1960

Reichwein, Roland: Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Köln und Opladen 1965

Rich, Arthur: Das "Humanum" als Leitbegriff der Sozialethik, in: Gesellschaft ohne Humanität? Zur Frage nach der Menschlichkeit in der Gesellschaft, hg. v. Klaus Röhrling und Hans Schulze, Göttingen 1971, S. 30 - 55

ders.: Mitbestimmung in der Industrie. Probleme - Modelle - Kritische Beurteilung. Eine sozialetische Orientierung. Zürich 1973

ders.: Was macht das Handeln der Kirche zum christlichen Handeln?, in: Christsein in einer pluralistischen Gesellschaft, hg. v. Hans Schulze und Hans Schwarz, Hamburg 1971, S. 276 - 288

Roethlisberger, F. J.: Betriebsführung und Arbeitsmoral (amer.: Management and Morale, Cambridge/Mass. 1941), deutsch nach der 9. Aufl. von Karl Hax unter Mitwirkung von Jutto Braun-Brie und Marianne Paterna, Köln und Opladen 1954
(Abk.: Roethlisberger, Arbeitsmoral)

ders., W. J. Dickson: Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939

Rohrmoser, Günter: Humanität in der Industriegesellschaft, Göttingen 1970

Rosenstiel, Lutz von, Walter Molt, Bruno Rüttinger: Organisationspsychologie. Sozioökonomie 1, Urban-Taschenbücher Bd. 501, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
(Abk.: Lutz von Rosenstiel u.a., Organisationspsychologie)

Ruf, A. K.: Grundkurs Moraltheologie, Bd. I: Gesetz und Norm, Freiburg im Breisgau 1975

Sachsse, Hans: Technik und Verantwortung. Probleme der Ethik im technischen Zeitalter, Freiburg 1972

Sandler, Guido: Seilakt ohne Netz. Wer Top-Manager werden will, kommt mit Fleiß und Ehrgeiz allein nicht aus, in: DIE ZEIT, Nr. 4, 18. Januar 1974, S. 42

- Schack, Herbert: Marx, Mao, Neomarxismus. Wandlungen einer Ideologie, Frankfurt a.M. 1969
- Schaff, Adam: Marxismus und das menschliche Individuum, rde Bd. 332, Nr. 380, Reinbek bei Hamburg 1970
- Scharmann, Th.: Human Relations in Industry und Soziologie, in: Erwin Bramesfeld u.a., Human Relations in Industry. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA, München 1946, S. 80 - 85
- Scheffczyk, Leo: Die Frage nach der Gottebenbildlichkeit in der modernen Theologie. Eine Einführung, in: ders. (Hg.), Der Mensch als Bild Gottes, Darmstadt 1969, S. IX - LIV
- Schelsky, Helmut: Auf der Suche nach Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf/Köln 1965
- ders.: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, hg. v. Arnold Gehlen und Helmut Schelsky, 3. Aufl. Düsseldorf/Köln 1955, S. 159 - 203
- ders.: Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation, Köln und Opladen 1961
- Schmidt, Hans: Frieden, Stuttgart/Berlin 1963
- Schmölders, G.: Das Bild vom Menschen in der Wirtschaftstheorie, in: Sozialanthropologie. Neue Anthropologie, hg. v. Hans-Georg Gadamer und Paul Vogler, Bd. 3, dtv Wissenschaftliche Reihe Bd. 4071, Stuttgart 1972, S. 134 - 167
- Schreiner, Josef: Führung - Thema der Heilsgeschichte im Alten Testament, in: Biblische Zeitschrift, Neue Folge, 5. Jg./1961, S. 2 - 18
- Schrey, Heinz-Horst: Einführung in die evangelische Soziallehre, Darmstadt 1973
- Schulz, Walter: Philosophie in der veränderten Welt, 2. Aufl. Pullingen 1974

Schulze, Hans: Denkschriften in theologischer Perspektive. Sozial-ethische Methodik und die Konsequenzen, in: Die Mitarbeit. Zeitschrift zur Gesellschafts- und Kulturpolitik, 23. Jg./1974, S. 46 - 60

ders.: Ethik im Dialog. Kommentar zur Denkschrift der EKD "Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen", Gütersloh 1972

ders.: Ethik zwischen Norm und Situation, in: Das missionarische Wort. Zeitschrift für Verkündigung und Gemeindeaufbau, 27. Jg./1974, S. 64 - 71

ders.: Gottesoffenbarung und Gesellschaftsordnung. Untersuchungen zur Prinzipienlehre der Gesellschaftstheologie, München 1968

ders.: Menschlichkeit und Gottesebenbildlichkeit. Reflexionen zur biblischen Anthropologie aus der Sicht der Moderne. Unveröffentlichtes Manuskript

ders.: Art. "Mitbestimmung in kirchlicher Sicht", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1575 - 1578

ders.: Straßen für das Jahr 2000. Zur Sozialethik des Straßenverkehrs, in: ders. (Hg.), Straßen für das Jahr 2000. Plädoyers für ein neues Verkehrssystem, Neukirchen-Vluyn 1971, S. 157 - 213

ders.: Theologische Sätze über soziale Sachverhalte, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik, 18. Jg./1974, S. 193 - 212

ders.: Das Verhältnis von Mensch und Institution als Thema der Sozialethik, in: Lutherische Rundschau. Zeitschrift des Lutherischen Weltbundes, 19. Jg./1969, S. 305 - 319

ders.: Zur Kritik der Revolutionstheologien, in: Kerygma und Dogma. Zeitschrift für theologische Forschung und kirchliche Lehre, 15. Jg./1969, S. 239 - 257

Schumacher, Ernst T.: Im Zeitalter des Überflusses. Erwägungen über eine Alternative zur modernen Technologie, in: Evangelische Kommentare, 8. Jg./1975, S. 527 - 530

Schwarz, Horst: Das Funktionsmeistertum Taylors und die moderne Arbeitsvorbereitung, in: Verantwortliche Betriebsführung, hg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart 1969, S. 158 - 166

Seminar für kirchlichen Dienst in der Industriegesellschaft. Gossner Mission Mainz am Rhein, Arbeitstagung mit niederländischen Industriefarrern vom 6. - 10. November 1972 im Arbeitszentrum der Gossner Mission Mainz: Neutralität und Parteilichkeit in der kirchlichen Industrie- und Sozialarbeit (hektographierter Abzug)

Smith, Adam: Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen. In drei Bänden, Bd. I (übersetzt und eingeleitet von Peter Thal), Berlin 1963

Sohn-Rethel, Alfred: Geistige und körperliche Arbeit, edition suhrkamp Bd. 555, Frankfurt a.M. 1972

Sölle, Dorothee: Phantasie und Gehorsam. Überlegungen zu einer künftigen christlichen Ethik, Stuttgart/Berlin 1968

Söllheim, Fritz: Taylor-System für Deutschland. Grenzen seiner Einführung in deutsche Betriebe, München und Berlin 1922

Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Eine Studie der Kammer für soziale Ordnung, hg. v. Rat der EKD. Mit Erläuterungen von Eberhard Müller, Hamburg 1968

Sozialwissenschaftliches Institut Bochum, Lebensqualität: s. Engelhardt, Hans Dietrich u.a.: Lebensqualität - zur inhaltlichen Bestimmung einer aktuellen politischen Forderung

Staehle, Wolfgang H.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973

Stauffer, Ethelbert: Art. "ἀγαπᾶω , ἀγάπη , ἀγαπητός " (B. - F.), in: ThW, Bd. I, hg. v. Gerhard Kittel, Stuttgart 1957 (= 1933), S. 34 - 55

Steinkamp, Hermann: Gruppendynamik und Demokratisierung. Ideologie-kritische und sozialethische Studien zur empirischen und angewandten Kleingruppenforschung, München/Mainz 1973

Stöber, Adolf Maria, Rudolf Bindig, Peter Derschka: Kritisches Führungswissen. Emanzipation und Technologie in wissenschaftssoziologischer Sicht, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1974

Taylor, Frederick Winslow: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten. Autorisierte deutsche Ausgabe der Schrift "Shop management" von A. Wallichs, 3. vermehrte Aufl. Berlin 1917 (1. Aufl. 1904)
(Abk.: Taylor, Betriebsleitung)

ders.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management, New York 1911), deutsche autorisierte Ausgabe von Rudolf Roesler, München und Berlin 1922 (1. Aufl. 1912)
(Abk.: Taylor, Grundsätze)

Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma, hg. v. Hans Lenk, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973

Texte zur Technokratiediskussion, hg. v. Claus Koch und Dieter Senghaas, 2. Aufl. Frankfurt a.M. 1971

Thielicke, Helmut: Theologische Ethik, Bd. III: Ethik der Gesellschaft, des Rechtes, der Sexualität und der Kunst, Tübingen 1964

Thoma, Franz: Wie Fließbänder erträglicher werden. Erfahrungen mit der Gruppen-Montage bei Saab und Volvo, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 266 vom 20. Okt. 1973, S. 31

Thomas, Konrad: Die betriebliche Situation der Arbeiter, Stuttgart 1964

Trillhaas, Wolfgang: Dogmatik, 2. Aufl. Berlin 1967

Ulich, Eberhard, Peter Groskurth, Agnes Bruggemann: Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt a.M. 1973

Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern/Stuttgart 1968

Umweltschutz und Wirtschaftswachstum. Referate und Seminarergebnisse des ersten Symposiums für wirtschaftliche und rechtliche Fragen

des Umweltschutzes an der Hochschule St. Gallen, 19. bis 21. Okt.
1971, hg. v. Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien
1972

Umweltstrategie. Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der
Industriegesellschaft, hg. v. Hans Dietrich Engelhardt in
Zusammenarbeit mit Karl Ernst Wenke, Horst Westmüller und Horst
Zilleßen, Gütersloh 1975

Vente, Rolf E.: Bedingungen technologischer Prozesse, in: Tutzinger
Studien. Texte und Dokumente zur politischen Bildung, hg. v.
der Evangelischen Akademie Tutzing, Heft 2/1975, S. 55 - 72

Verantwortliche Betriebsführung, hg. v. Eduard Gaugler, Stuttgart
1969

Vieweg, Rolf: Datenverarbeitung - praktischer Einsatz für das
Management, in: Management-Enzyklopädie. Das Managementwissen
in 6 Bänden, Bd. II, München 1970, S. 173 - 183

Vilmar, Fritz: Industrielle Arbeitswelt. Grundlagen einer kritischen
Betriebssoziologie. Unter Mitarbeit von Klaus Gülden, Stein b.
Nürnberg/Freiburg Schweiz 1974

ders.: Menschenwürde - Sachzwänge - Strategien der Humanisierung.
Grundelemente einer betriebsdemokratischen Theoriebildung, in:
ders. (Hg.), Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung
und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, rororo aktuell
Bd. 580, Nr. 1604, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 14 - 30

ders.: Strategien der Demokratisierung, Bd. I: Theorie der Praxis,
Sammlung Luchterhand Bd. 53; Bd. II: Modelle und Kämpfe der
Praxis, Sammlung Luchterhand Bd. 115; Darmstadt und Neuwied 1973

Walther, Frédéric P.: Internationale Koordination der Umweltschutz-
bestrebungen, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hg. v.
Martin P. von Walterskirchen, München/Bern/Wien 1972, S. 275 - 290

Weber, Hartmut: Theologie - Gesellschaft - Wirtschaft. Die Sozial-
und Wirtschaftsethik in der evangelischen Theologie der Gegen-
wart, Göttingen 1970

- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 4. Aufl., besorgt von Johannes Winckelmann, 1. Halbband, Tübingen 1956
- Wehler, Hans-Ulrich: Moderne deutsche Sozialgeschichte, 2. Aufl. Köln/Berlin 1968
- Weisser, Gerhard: Art. "Sozialwissenschaft, normative", in: ESL, 6. Aufl. Stuttgart/Berlin 1969, Sp. 1167 - 1170
- Werner, Hans: Motivation und Führungsorganisation, Heidelberg 1972
- Westermann, Claus: Das Alte Testament und Jesus Christus, 2. Aufl. Stuttgart 1973
- ders.: Art. " $\square \begin{smallmatrix} \text{N} \\ \text{T} \end{smallmatrix}$, 'ā d ā m, Mensch", in: THAT, Bd. I, München/Zürich 1971, Sp. 41 - 57
- ders.: Bebauen und Bewahren, in: Naturwissenschaft und Theologie. Texte und Kommentare, hg. v. Helmut Aichelin, Gerhard Liedke, 2. Aufl. Neukirchen-Vluyn 1974, S. 203 - 213
- Whitehead, T.N.: Führung in der freien Gesellschaft. Untersuchungen der menschlichen Beziehungen auf Grund einer Analyse der industriellen Zivilisation der Gegenwart (amer.: Leadership in a Free Society, Cambridge/Mass. 1936), aus dem Englischen übersetzt von Otto Nipperdey, Köln und Opladen 1955
- Wiedemann, Herbert: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln und Opladen 1964
- Winter, Gustav: Der Taylorismus. Handbuch der wissenschaftlichen Betriebs- und Arbeitsweise für die Arbeitenden aller Klassen, Stände und Berufe, Leipzig 1920
- Witte, Irene Maria: Taylor, Gilbreth, Ford. Gegenwartsfragen der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft, 2. Aufl. München und Berlin 1925
- dies.: Wissenschaftliche Betriebsführung. Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylor-Systems. Berechtigte Übertragung nach Horace Bookwalter Drury, München und Berlin 1922
(Abk.: Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung)

Wolf, Ernst: Sozialethik. Theologische Grundfragen, hg. v. Theodor Strohm, Göttingen 1975

Wolff, Hans Walter: Anthropologie des Alten Testaments, München 1973

Wurm, Franz F.: Wirtschaft und Gesellschaft heute. Fakten und Tendenzen, 2. Aufl. Opladen 1974

Zippelius, Reinhold: Art. "Persönlichkeitsentfaltung", in: EvStL, 2. Aufl. Stuttgart/Berlin 1975, Sp. 1791 - 1795

ders.: Geschichte der Staatsideen, München 1971

Zoll, Ralf, Hans-Jörg Binder: Die soziale Gruppe. Grundformen menschlichen Zusammenlebens. Ein Lese- und Arbeitsbuch, 3. Aufl. Frankfurt a.M./Berlin/München 1970

Zwiedineck-Südenhorst, Otto von: Der Begriff homo oeconomicus und sein Lehrwert (1934), in: ders., Mensch und Wirtschaft. Aufsätze und Abhandlungen zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. I, Berlin 1955, S. 276 - 295

